Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

QULUBANA
Jurnal Manajemen Dakwah

Manajemen Pelayanan Kementerian Haji dan Umrah pada Kelompok Jama'ah Lansia

Ahmad Ainul Yakin[1] , Ulul Aedi[2]
[1,2] Universitas Islam Negeri Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel:

Submitted May, 26 2026
Accepted Jun, 17 2026
Published Jun, 30 2026

Kata kunci:

Hajj Service Management;
Elderly Pilgrims;
Total Quality Management;
Age-Inclusive Policy;
Service Quality

ABSTRAK

Studi ini mengkaji pengelolaan pelayanan haji reguler bagi jamaah lanjut usia di Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas dengan menggunakan kerangka Total Quality Management (TQM) dan Analisis Kebijakan Inklusif Lansia (AKIL). Dengan 54% daftar tunggu haji Indonesia berusia di atas 60 tahun, kebutuhan layanan yang responsif usia menjadi semakin mendesak. Penelitian deskriptif kualitatif ini berbasis wawancara mendalam dengan Kepala Kemenhaj Banyumas, observasi pelayanan, dan studi dokumen terkait SOP dan evaluasi layanan. Temuan menunjukkan bahwa layanan haji masih bersifat age-neutral, belum sepenuhnya age-responsive. Filosofi pelayanan humanistik, antrean prioritas, bantuan pada proses biometrik, dan penyelenggaraan BIMSIK empat kali menunjukkan adanya komitmen, tetapi optimalisasi layanan terhambat keterbatasan sumber daya manusia (tiga staf lapangan), perangkat biometrik yang belum ramah lansia, serta ketiadaan mekanisme evaluasi partisipatif yang melibatkan jamaah lansia secara langsung. Analisis TQM memperlihatkan bahwa fokus pada pelanggan dan komitmen kepemimpinan sudah tampak, namun dimensi perbaikan berkelanjutan dan pelibatan karyawan masih perlu diperkuat. Analisis dengan kerangka AKIL menunjukkan bahwa aspek akses dan kemanfaatan layanan relatif terpenuhi, sedangkan aspek kontrol dan partisipasi lansia terhadap perumusan dan evaluasi layanan masih lemah. Penelitian ini merekomendasikan penambahan staf khusus

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

lansia, peningkatan teknologi biometrik, pelatihan empatik berkelanjutan bagi petugas, pengembangan mekanisme evaluasi partisipatif, serta penyusunan standar nasional pelayanan haji yang responsif usia.

1. PENGANTAR

Berdasarkan catatan Sistem Komputerisasi Haji Terpadu (Siskohat) Kementerian Agama hingga 21 Januari 2026, jumlah daftar tunggu haji nasional mencapai 5.484.421 orang. Dari jumlah tersebut, 2.988.659 orang atau sekitar 54% merupakan jamaah berusia di atas 60 tahun.[1] Jumlah jamaah lansia yang besar ini menunjukkan bahwa layanan haji perlu lebih memprioritaskan kenyamanan mereka, sehingga menjadi perhatian penting dalam kebijakan nasional. Sejak 2024, Kementerian Agama juga telah menjalankan program "Haji Ramah Lansia" melalui penyediaan pendamping khusus, jalur antrean prioritas, pemeriksaan kesehatan sebelum pelunasan BPIH, fasilitas transportasi dan ruang tunggu khusus, serta manasik yang disesuaikan.[2]

Namun, di lapangan masih ada beberapa kendala yang menunjukkan bahwa prinsip inklusivitas belum sepenuhnya berjalan. Kendala tersebut antara lain fasilitas dan akses yang belum sepenuhnya ramah bagi lansia, seperti toilet dan jalur di Asrama Haji Donohudan, jumlah petugas pendamping yang masih terbatas, serta kesulitan jamaah lansia dalam memahami prosedur administrasi digital dan materi manasik.[3] Nilai Indeks Kepuasan Jamaah Haji Indonesia (IKJHI) yang naik turun dari 90,45 pada 2022, turun menjadi 85,83 pada 2023, lalu naik lagi menjadi 88,20 pada 2024 menunjukkan bahwa kualitas layanan belum stabil, terutama bagi kelompok

[1] Kementerian Agama Republik Indonesia. (2026, January 21). *Sistem komputerisasi haji terpadu (Siskohat)*. Retrieved from https://haji.kemenag.go.id

[2] UIN Salatiga. (2024, June 16). *Haji ramah lansia tahun 2024 dan perbaikan layanan penyelenggaraan ibadah haji*. Retrieved from https://uinsatu.ac.id; Nahdlatul Ulama Online. (2024, March 14). *Ini 5 strategi Kemenag RI dukung haji ramah lansia 2024*. Retrieved from https://www.nu.or.id/nasional/ini-5-strategi-kemenag-ri-dukung-haji-ramah-lansia-2024; STIE AMKOP. (2025). Public service innovation hajj pilgrimage elderly friendly 2024. *Jurnal Celebes Equilibrum Economics*, *9*(1), 45–62.

[3] Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta. (2026). Haji ramah lansia: Pelayanan one stop service meningkatkan pengalaman jamaah haji tahun 2024. Diakses 13 Mei 2026, dari https://dki.kemenag.go.id

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

rentan.[4] Dalam pelayanan haji, inklusi bukan hanya soal menyediakan fasilitas, tetapi juga memastikan setiap jamaah, tanpa membedakan kondisi fisik, usia, atau kemampuan, dapat mengakses layanan, ikut berpartisipasi, dan merasakan manfaat yang sama. Tanpa pendekatan yang inklusif, kebijakan formal tidak akan sepenuhnya memberi pengalaman ibadah yang aman, bermartabat, dan memuaskan bagi semua jamaah, khususnya lansia, penyandang disabilitas, dan perempuan. Pada penyelenggaraan haji 2026, hal ini juga diperkuat dengan tagline "Ramah Lansia, Disabilitas, dan Perempuan" serta kuota khusus 5% untuk lansia dari total 221.000 jamaah.[5]

Di sisi lain, sebagian besar kajian tentang pelayanan haji selama ini masih menggunakan kerangka umum analisis kebijakan publik dan kualitas pelayanan, seperti model rasional, inkremental, atau SERVQUAL yang menekankan dimensi tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy dalam mengukur mutu layanan. Model-model tersebut membantu menjelaskan proses kebijakan dan persepsi kualitas layanan secara umum, tetapi belum secara spesifik dirancang untuk membaca sejauh mana kebijakan dan praktik pelayanan haji benar-benar responsif terhadap kebutuhan kelompok usia lanjut. Dalam konteks inilah, kerangka Analisis Kebijakan Inklusif Lansia (AKIL) ditawarkan sebagai pengembangan konseptual yang memfokuskan evaluasi pada tiga dimensi utama, yaitu akses, partisipasi, dan manfaat bagi jamaah lansia, sehingga mampu mengisi kekosongan (gap) antara analisis kebijakan yang bersifat umum dan tuntutan kebijakan haji yang benar-benar age-responsive. Melalui penerapan AKIL secara sistematis pada kasus pelayanan haji reguler di Kabupaten Banyumas, penelitian ini sekaligus menjadi upaya awal untuk memvalidasi secara akademik kerangka tersebut dalam konteks empiris penyelenggaraan haji.

Penelitian ini berangkat dari pertanyaan tentang sejauh mana kebijakan pelayanan haji yang telah ditetapkan selaras dengan praktik pelayanan di lapangan bagi jamaah lansia, serta faktor-faktor apa saja yang memengaruhi akses, partisipasi, dan manfaat layanan bagi kelompok tersebut. Berdasarkan pertanyaan itu, penelitian ini bertujuan menganalisis kesenjangan antara kebijakan dan praktik pelayanan haji bagi jamaah lansia serta mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk tingkat inklusivitas dan kepuasan layanan. Hasil kajian diharapkan menjadi dasar perumusan rekomendasi perbaikan layanan yang lebih responsif, adil, dan sesuai dengan

[4] Badan Pusat Statistik. (2026, May 12). *Indeks kepuasan jamaah haji Indonesia (IKJHI) 2022–2024.* Retrieved from https://www.bps.go.id

[5] Kementerian Haji dan Umrah Arab Saudi. (2026). *Tagline dan kebijakan kuota haji 2026: Ramah lansia, disabilitas, dan perempuan*. Retrieved from https://www.haj.gov.sa; Metrotvnews. (2026, April 14). *177.253 jemaah haji 2026 berstatus lansia dan menderita komorbid*. Retrieved from https://www.metrotvnews.com/read/N4ECoExo-177-253-jemaah-haji-2026-berstatus-lansia-dan-menderita-komorbid

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

kebutuhan jamaah lansia dalam setiap tahap penyelenggaraan haji. Dalam pelayanan publik, inklusivitas tidak hanya berarti kesamaan perlakuan administratif, tetapi juga penyesuaian prosedur, fasilitas, dan komunikasi agar kelompok rentan dapat mengakses dan merasakan manfaat layanan secara setara. Dalam konteks haji reguler, jamaah lansia perlu memperoleh akses yang memadai terhadap informasi, layanan kesehatan, transportasi, pendampingan, dan perlakuan yang menjaga martabat mereka sebagai warga negara. Pembentukan Kementerian Haji dan Umrah melalui Perpres Nomor 92 Tahun 2025 menjadi momentum penting untuk memperkuat tata kelola pelayanan haji secara lebih profesional, terukur, dan berbasis kebutuhan jamaah, termasuk kelompok lansia. Dalam pelayanan publik, inklusivitas berarti memastikan semua lapisan masyarakat, termasuk kelompok rentan seperti lansia, dapat mengakses dan merasakan manfaat layanan tanpa perlakuan berbeda.[6] Inklusivitas bukan hanya soal kuota yang sama atau perlakuan administrasi yang seragam, tetapi juga penyesuaian alur layanan, fasilitas, dan cara berkomunikasi sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan jamaah. Dalam penyelenggaraan haji reguler, hal ini berarti jamaah lansia perlu mendapat akses yang sama terhadap informasi, layanan kesehatan, transportasi, pendampingan, dan perlakuan yang menghormati martabat mereka sebagai warga negara.

Dengan terbitnya Perpres Nomor 92 Tahun 2025 pada 8 September 2025, pembentukan Kementerian Haji dan Umrah menjadi langkah penting dalam pembaruan pengelolaan haji di Indonesia.[7] Kementerian ini diberi tugas untuk menangani urusan haji dan umrah serta mendukung Presiden dalam bidang keagamaan. Fungsinya mencakup perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan terkait pembinaan penyelenggaraan haji dan umrah, pelayanan haji, pengembangan ekonomi haji dan umrah, serta pengawasan pelaksanaan ibadah. Dengan adanya kementerian khusus ini, pelayanan haji tidak lagi hanya menjadi bagian kecil dari administrasi Kementerian Agama, tetapi menjadi bidang strategis yang dikelola secara lebih profesional, terukur, dan berbasis data.[8] Bagi jamaah lansia, pembentukan kementerian ini memberi peluang untuk menyusun kebijakan yang lebih sesuai dengan

[6] Mafhar, A., Sutrisno, E., & Wibowo, A., "Manajemen pelayanan dalam perspektif administrasi publik," *Jurnal Administrasi Negara* 11, no. 1 (2025): 1–15.

[7] Terkini News. (2025, November 3). *Presiden Prabowo resmi bentuk Kementerian Haji dan Umrah lewat Perpres 92/2025*. Retrieved from https://www.terkininews.com

[8] Rokicki, M., & Nogalski, B. (2021). Service management as a determinant of customer satisfaction. *Journal of Management and Business, 13*(3), 201–219; Tronvoll, B., & Edvardsson, B. (2022). Service management and value co-creation in public services. *Service Management Journal, 32*(4), 441–460.

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

kebutuhan kelompok rentan pada setiap tahap pelayanan, mulai dari pendaftaran sampai kembali ke tanah air.

Perubahan regulasi melalui Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah menunjukkan perlunya penyesuaian model layanan yang lebih ramah bagi semua kalangan.[9] Regulasi ini juga menjadi dasar hukum untuk memperkuat kebijakan yang berpihak pada kelompok rentan, termasuk jamaah lanjut usia dan penyandang disabilitas. Walaupun belum ada aturan khusus yang secara tegas menyebut haji lansia, semangat perubahan ini tetap relevan untuk mengembangkan layanan haji reguler yang lebih bersahabat bagi lansia. [10] Karena itu, pelayanan haji reguler perlu memiliki SOP yang mampu menyesuaikan kebutuhan jamaah lansia sejak pendaftaran, pemeriksaan berkas, bimbingan manasik, cek kesehatan, hingga keberangkatan dan kepulangan. SOP tersebut perlu mencakup aspek fisik, tata cara, komunikasi, dan kesehatan agar layanan lebih mudah diakses dan tetap menjaga kenyamanan jamaah.[11] Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas pelayanan haji bagi lansia sangat dipengaruhi oleh sikap peduli, kesiapan, dan jaminan dari petugas, selain dukungan fasilitas yang memadai.[12] Pelayanan yang baik tidak hanya harus cepat dan efisien, tetapi juga aman, nyaman, manusiawi, dan tetap menghormati martabat jamaah lansia sebagai warga negara yang berhak atas layanan ibadah yang layak.[13]

---

[9] Suara Muhammadiyah. (2025, December 9). *Perubahan penting dalam aturan penyelenggaraan haji pada UU 14 tahun 2025*. Retrieved from https://www.suaramuhammadiyah.id

[10] Suara Muhammadiyah. (2025, December 9). *Perubahan penting dalam aturan penyelenggaraan haji pada UU 14 tahun 2025*. Retrieved from https://www.suaramuhammadiyah.id; Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2025, April 16). *Wujudkan haji ramah lansia dan disabilitas 1446H/2025M, ini kebijakan strategis Kemenkes dalam penyelenggaraan ibadah haji*. Retrieved from https://kemkes.go.id

[11] Nahdlatul Ulama Online. (2024, March 14). *Ini 5 strategi Kemenag RI dukung haji ramah lansia 2024*. Retrieved from https://www.nu.or.id/nasional/ini-5-strategi-kemenag-ri-dukung-haji-ramah-lansia-2024; STIE AMKOP. (2025). *Public service innovation hajj pilgrimage elderly friendly 2024. Jurnal Celebes Equilibrum Economics, 9*(1), 45–62.

[12] Mukti Ali, H. (2023). *Manajemen pelayanan haji dan umroh di Kementerian Agama* (Unpublished thesis). UIN Sunan Kalijaga; *Journal of Islamic Governance and Public Policy* (JIGP). (2025). *Analysis of hajj services for the elderly in Indonesia. Journal of Islamic Governance and Public Policy, 9*(2), 112–130.

[13] Gorji, M. (2011). The role of total quality management in improving service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management, 28*(9), 918–930; Munizu, M. (2021). Total quality management (TQM): Konsep dan implementasinya di organisasi jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9*(2), 115–130.

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

Menimbang kondisi saat ini, kajian ini penting untuk melihat bagaimana layanan haji reguler di Kementerian Haji dan Umrah dapat disusun agar sesuai dengan regulasi terbaru dan kebutuhan jamaah lansia. Metode yang digunakan tidak hanya menelaah struktur organisasi dan alur administrasi, tetapi juga menempatkan jamaah lansia sebagai pusat dalam perancangan pelayanan.[14] Dengan demikian, riset ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan solusi nyata untuk memperbaiki pelayanan haji reguler agar lebih responsif terhadap perubahan kebijakan negara dan kebutuhan jamaah di lapangan. Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi hambatan utama dalam penyelenggaraan haji reguler bagi jamaah lansia, (2) menilai kesesuaian kebijakan Kementerian Haji dan Umrah dengan prinsip keberpihakan pada usia, dan (3) menyusun saran perbaikan layanan haji reguler yang berorientasi pada lansia dengan kerangka Total Quality Management (TQM) dan Analisis Kebijakan Inklusif Lansia (AKIL).[15] Melalui pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi pembuat kebijakan, akademisi, dan praktisi untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan ibadah haji agar lebih adil, bermartabat, dan berkelanjutan bagi seluruh jamaah, terutama jamaah lansia yang memerlukan perhatian lebih. Pengelolaan layanan ibadah haji adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengawasan dari berbagai pihak. Tujuannya adalah memberikan pelayanan yang adil, aman, dan bermartabat bagi para jamaah.[16] Mekanisme pengelolaannya mencakup koordinasi antara Direktorat Jenderal Penyelenggara Haji dan Umrah, kantor Kemenag di tingkat provinsi dan kabupaten, PPIH, serta instansi pendukung seperti sektor kesehatan dan transportasi.[17] Kerangka hukum yang menjadi dasar adalah Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah, serta Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2021 yang mengatur kuota prioritas bagi

[14] Hartati, S., & Hasan, A. (2023). Implementasi TQM pada layanan publik: Peluang dan tantangan. *Jurnal Manajemen Publik, 5*(1), 33–47; Gunawan, A. (2020). *Total quality management: Teori dan aplikasi di sektor publik*. Alfabeta.

[15] Abaimuhtar, A., & Yasin, Y. (2024). *Penerapan total quality management dalam peningkatan kualitas pelayanan keagamaan*. Prenada Media; Laia, J., dkk. (2024). *Total quality management dan peningkatan mutu layanan di lembaga keagamaan*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam, 8*(1), 77–96.

[16] Agustin, T. M., & Muhajarah, K. (2023). *Evaluasi pelayanan petugas haji ramah lansia tahun 2023 oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Jawa Tengah*. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(1), 429–441. https://doi.org/10.30868/im.v7i01.6131

[17] Buhori, A. (2025, 23 April). *Siap layani jemaah haji 2025, Kakankemenag: prioritas lansia dan disabilitas*. Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

jamaah lanjut usia.[18] Hal ini didorong oleh upaya untuk memberikan kemudahan, terutama bagi kelompok rentan seperti lansia, yang jumlahnya mencapai 54% dari total daftar tunggu.[19]

Institusi yang bertanggung jawab perlu memastikan layanan yang ramah lansia melalui pendampingan yang intensif, fasilitas yang mudah diakses, dan SOP yang bisa disesuaikan. Fokusnya bukan hanya menyelesaikan urusan administrasi, tetapi juga memberi kenyamanan lahir dan batin bagi jamaah lansia. Berdasarkan evaluasi penyelenggaraan haji tahun 2023 di Embarkasi Donohudan, fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian berjalan cukup baik. Jamaah lansia juga merasa puas dengan petugas, perhatian yang diberikan, serta fasilitas seperti bubur, kursi roda, dan transportasi khusus.[20] Kendati demikian, masih ada tantangan, seperti terbatasnya pendamping bagi lansia dengan demensia dan masih adanya sebagian jamaah yang belum sesuai dengan kriteria kesehatan yang ditetapkan.[21]

Untuk mewujudkan perbaikan yang berkelanjutan, penyelenggara menerapkan prinsip Total Quality Management (TQM) yang disesuaikan dengan karakteristik penyelenggaraan ibadah haji. Hal ini mencakup perbaikan sistem secara terus-menerus berdasarkan masukan jamaah, pemilihan SDM yang berpengalaman dalam melayani lansia, dan pemantauan rutin setiap minggu oleh Kepala Bidang Lansia.[22] Slogan "Haji

---

[18] Agustin, T. M., & Muhajarah, K. (2023). *Evaluasi pelayanan petugas haji ramah lansia tahun 2023 oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Jawa Tengah*. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(1), 429–441. https://doi.org/10.30868/im.v7i01.6131

[19] Kementerian Agama Republik Indonesia. (2026, January 21). *Sistem komputerisasi haji terpadu (Siskohat)*. Retrieved from https://haji.kemenag.go.id

[20] Agustin, T. M., & Muhajarah, K. (2023). *Evaluasi pelayanan petugas haji ramah lansia tahun 2023 oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Jawa Tengah*. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(1), 429–441. https://doi.org/10.30868/im.v7i01.6131

[21] Agustin, T. M., & Muhajarah, K. (2023). *Evaluasi pelayanan petugas haji ramah lansia tahun 2023 oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Jawa Tengah*. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(1), 429–441. https://doi.org/10.30868/im.v7i01.6131

[22] Fuadah, L. L. (2024). *Penerapan total quality management (TQM) pada pelayanan ibadah haji Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas* (Skripsi, Universitas Islam Negeri Saizu). Repository UIN Saizu. https://repository.uinsaizu.ac.id/23858/1/Skripsi_Lia%20Laelatul%20Fuadah_2017103061.pdf; Agustin, T. M., & Muhajarah, K. (2023). *Evaluasi pelayanan petugas haji ramah lansia tahun 2023 oleh Kantor Kementerian Agama*

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

Ramah Lansia dan Disabilitas" untuk periode 2025–2026, serta kuota prioritas 5% atau 10.166 jamaah dari total 203.320 pada tahun 2025, menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap kebijakan tersebut.[23] Dengan demikian, pengelolaan layanan haji reguler merupakan upaya bersama untuk menata pelayanan bagi jamaah lansia agar mereka merasa puas secara lahir dan batin. Kepuasan jamaah lansia juga dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi penyelenggara, sekaligus menegaskan bahwa TQM menjadi dasar pelayanan haji yang berkualitas, terukur, dan konsisten, dengan dukungan bukti nyata dari lapangan.

Total Quality Management (TQM)

Manajemen Pelayanan Haji

Manajemen layanan haji adalah pengaturan pelayanan secara terencana untuk memenuhi kebutuhan jamaah. Hal ini dilakukan melalui kerja sama antarlembaga, pembagian sumber daya yang tepat, dan prosedur kerja yang seragam.[24] Keberhasilan manajemen ini juga dipengaruhi oleh dasar hukum seperti UU Nomor 8 Tahun 2019, kesiapan sarana di embarkasi haji, dan kebijakan dari Kementerian Haji dan Umrah.[25] Sasaran utamanya adalah menciptakan kemudahan bagi seluruh jamaah, terutama kelompok rentan yang mendominasi daftar tunggu, yaitu jamaah lanjut usia yang mencapai 54% atau sekitar 2,98 juta orang, serta jamaah perempuan yang juga jumlahnya besar di SISKOHAT.[26] Demi menjaga kualitas layanan yang ramah bagi kelompok rentan ini, perbaikan berkelanjutan sangat penting dilakukan dengan menerapkan prinsip Total Quality Management (TQM) yang dipadukan dengan pendekatan kesetaraan gender (Gender Analysis Pathway/GAP).

Wilayah Jawa Tengah. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(1), 429–441. https://doi.org/10.30868/im.v7i01.6131

[23] Buhori, A. (2025, April 23). *Siap layani jemaah haji 2025, Kakankemenag: prioritas lansia dan disabilitas*. Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. https://jabar.kemenag.go.id/daerah/siap-layani-jemaah-haji-2025-kakankemenag-prioritaskan-lansia-dan-disabilitas-075Nh6

[24] Mafhar, A., Sutrisno, E., & Wibowo, A. (2025). *Manajemen pelayanan dalam perspektif administrasi publik*. *Jurnal Administrasi Negara, 11*(1), 1–15; Mafhar, M., dkk. (2025). *Manajemen pelayanan haji di Indonesia* (Buku referensi). Media Penerbit Indonesia.

[25] Tronvoll, B., & Edvardsson, B. (2022). *Service management and value co-creation in public services*. *Service Management Journal, 32*(4), 441–460. https://doi.org/10.1108/JSM-01-2021-0015

[26] Kementerian Agama Republik Indonesia. (2026, January 21). *Sistem komputerisasi haji terpadu (Siskohat)*. Retrieved from https://haji.kemenag.go.id

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

TQM adalah metode manajemen untuk meningkatkan mutu kinerja agar bisa memenuhi atau bahkan melampaui harapan konsumen. Pendekatan ini juga bertujuan mencapai keberhasilan jangka panjang organisasi dengan menekankan kualitas dan keterlibatan aktif seluruh pihak yang terlibat. [27] Konsep TQM dapat dijelaskan melalui tiga bagian utama. Pertama, **Total** berarti strategi organisasi yang melibatkan semua pihak, mulai dari pimpinan, petugas lapangan, sampai pengguna layanan seperti jamaah lansia dan perempuan. Kedua, **Quality** menekankan mutu layanan dengan fokus pada kepuasan pengguna, yang dipengaruhi oleh kondisi fisik, kemampuan literasi digital, latar belakang budaya, dan kebutuhan khusus berdasarkan gender.[28]; Dan ketiga, **Management** berarti pola pikir manajerial yang berkelanjutan dan menekankan perbaikan proses secara terus-menerus. [29] TQM menekankan bahwa pilar utamanya adalah kepuasan pengguna, keterlibatan seluruh personel, dan perbaikan yang terus-menerus. Secara umum, TQM merupakan pendekatan manajemen yang menekankan kepemimpinan, orientasi pada sumber daya manusia, penggunaan data, dan komitmen kuat terhadap peningkatan berkelanjutan.[30]

Namun, hasil kajian Aedi dan Budiyono di Asrama Haji Donohudan, Jawa Tengah, yang menggunakan pendekatan TQM dan GAP, menunjukkan bahwa pengelolaan layanan dan sarana ibadah haji di Indonesia masih belum sepenuhnya memperhatikan kebutuhan gender. Hal ini terlihat dari minimnya jumlah pendamping bagi jamaah perempuan, fasilitas yang belum sesuai dengan kebutuhan gender seperti toilet dan ruang pribadi, serta aturan yang masih bersifat umum tanpa mempertimbangkan pandangan fiqh tentang perempuan.[31] Pola ketidaksesuaian yang sama juga terjadi pada layanan bagi lansia, seperti fasilitas toilet yang kurang memadai, akses yang terbatas, dan jumlah pendamping yang masih minim.[32] Meskipun demikian,

---

[27] Abaimuhtar, M., & Yasin, Y. (2024). *Total Quality Management sebagai pendekatan manajemen dalam organisasi*. *Jurnal Manajemen Kualitas*.

[28] Munizu, M. (2021). *Total quality management (TQM): Konsep dan implementasinya di organisasi jasa*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9*(2), 115–130.

[29] Laia, J., Simbolon, M., & Hutabarat, R. (2024). *Total quality management dan peningkatan mutu layanan di lembaga keagamaan*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam, 8*(1), 77–96.

[30] Gunawan, I. (2020). *Total Quality Management: Filosofi manajemen komprehensif untuk peningkatan kualitas organisasi*.

[31] Aedi, U., & Budiyono, A. (2026). *Manajemen pelayanan dan infrastruktur haji: pendekatan gender untuk efisiensi dan kenyamanan jamaah haji perempuan di Indonesia*. *Journal of Islamic Management, 6*(1), 19–33. https://doi.org/10.15642/jim.v6i1.2342

[32] Kementerian Agama DKI Jakarta. (2026, 13 Mei). *Haji ramah lansia: Pelayanan one stop service meningkatkan pengalaman jamaah haji tahun 2024*. https://dki.kemenag.go.id

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

penyelenggara haji terus melakukan perbaikan secara bertahap dari tahun ke tahun dalam menyediakan layanan dan fasilitas yang lebih memperhatikan aspek gender dan usia.[33] Prinsip-prinsip TQM, yaitu berorientasi pada kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, partisipasi seluruh staf, fokus pada proses, dan kepemimpinan yang kuat, perlu diterapkan secara menyeluruh agar layanan haji menjadi lebih inklusif, memperhatikan gender, dan nyaman bagi lansia. Dengan cara itu, TQM dapat menjadi dasar yang kuat untuk meningkatkan mutu pelayanan, menjaga loyalitas jamaah, dan memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi penyelenggara haji.

Analisis Kebijakan Inklusif Lansia (AKIL)

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan kerangka analisis AKIL, yaitu Akses, Kelayakan, Instrumen, dan Libatan, yang dikembangkan secara orisinal dalam penelitian ini. AKIL mengintegrasikan prinsip TQM.[34], Kebutuhan khusus lansia, serta regulasi UU Nomor 8 Tahun 2019 dan kebijakan Kemenhaj. Penelitian ini dilaksanakan di Kemenhaj Kabupaten Banyumas pada Januari–Juni 2026 dengan subjek Kepala Kantor Kemenhaj Banyumas, Dr. H. Afifuddin Idrus, S.Ag., M.Pd.I. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen. Analisis data menggunakan Miles dan Huberman melalui tahap reduksi, penyajian, dan verifikasi data untuk menghasilkan gambaran utuh tentang pengelolaan layanan haji reguler serta layanan tambahan bagi lansia.

2. METODE

Penelitian ini merupakan studi deskriptif kualitatif dengan pendekatan analisis kebijakan menggunakan kerangka AKIL (Akses, Kelayakan, Instrumen, Libatan). AKIL dikembangkan dalam studi ini sebagai sintesis dari tiga landasan, yaitu prinsip Total Quality Management (TQM)[35]; yang menekankan kepuasan pelanggan dan perbaikan berkelanjutan, kebutuhan khas jamaah lansia yang mencakup aksesibilitas fisik, literasi digital, dan bimbingan spiritual, serta kerangka regulasi UU No. 8 Tahun 2019 dan kebijakan teknis Kemenhaj yang mendorong layanan inklusif. Informan

---

[33] Aedi, U., & Budiyono, A. (2026). *Manajemen pelayanan dan infrastruktur haji: pendekatan gender untuk efisiensi dan kenyamanan jamaah haji perempuan di Indonesia*. *Journal of Islamic Management, 6*(1), 19–33. https://doi.org/10.15642/jim.v6i1.2342

[34] Munizu, M. (2021). *Total quality management (TQM): Konsep dan implementasinya di organisasi jasa*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9*(2), 115–130

[35] Munizu, M. (2021). *Total quality management (TQM): Konsep dan implementasinya di organisasi jasa*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9*(2), 115–130; Abaimuhtar, M., & Yasin, A. (2024). *Penerapan total quality management dalam peningkatan kualitas pelayanan keagamaan*. Prenada Media.

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

penelitian meliputi jamaah lansia, petugas pelayanan haji, dan stakeholder terkait yang dipilih secara purposive karena dianggap mengetahui praktik pelayanan di lapangan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, lalu dianalisis dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. AKIL dioperasionalkan untuk mengaudit dan mengevaluasi pengelolaan layanan haji reguler beserta layanan tambahan bagi lansia.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelusuran di lapangan, implementasi layanan haji reguler beserta layanan tambahan bagi jamaah lansia menunjukkan bahwa prinsip Total Quality Management (TQM) telah diupayakan melalui orientasi pada pelanggan, tetapi penerapannya masih menghadapi sejumlah kendala struktural. Fokus pada pelanggan tampak dari adanya SOP khusus yang menekankan kesabaran, ketelitian, dan pengulangan dalam melayani jamaah lansia. Temuan ini selaras dengan gagasan TQM bahwa kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh prosedur formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menyesuaikan proses pelayanan dengan karakteristik pengguna layanan.[36] Dalam konteks ini, dominasi jamaah lansia pada daftar tunggu nasional, yang mencapai 54% atau sekitar 2,98 juta orang, menegaskan bahwa layanan ramah lansia bukan sekadar inovasi tambahan, melainkan kebutuhan inti dalam manajemen pelayanan haji.

Di tingkat implementasi, perhatian terhadap lansia diwujudkan melalui penyediaan kamar khusus, fasilitas kamar mandi ramah lansia, bus berlantai rendah, area kursi roda, jalur prioritas, serta pendampingan petugas. Secara prosedural, penerapan Buddy System, skrining kesehatan, manasik khusus lansia, dan ruang tunggu yang lebih nyaman menunjukkan adanya upaya perbaikan proses layanan agar lebih sesuai dengan kebutuhan kelompok rentan. Namun, jika dilihat secara kritis, temuan ini juga memperlihatkan bahwa kualitas layanan masih sangat bergantung pada kesiapan sumber daya teknis dan manusia. Keterbatasan alat biometrik dan jumlah petugas menunjukkan bahwa mutu pelayanan belum sepenuhnya terlembagakan secara stabil, melainkan masih bergantung pada penyesuaian ad hoc di lapangan.

Masalah biometrik pada jamaah lansia, misalnya sidik jari yang memudar, tidak cukup dipahami sebagai persoalan teknis individual, tetapi sebagai cerminan bahwa sistem pelayanan digital dan administratif belum sepenuhnya ramah terhadap kondisi fisik lansia. Dengan kata lain, hambatan tersebut muncul karena desain layanan masih berangkat dari standar umum pengguna dewasa yang sehat, bukan dari kebutuhan spesifik kelompok

[36] Hasil wawancara dengan Dr. H. Afifuddin Idrus, Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas, Banyumas, 14 Mei 2026.

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

rentan. Situasi ini sejalan dengan temuan berbagai kajian pelayanan publik yang menunjukkan bahwa inovasi layanan sering kali berhasil di level kebijakan, tetapi menghadapi kesenjangan saat berhadapan dengan kapasitas teknis, koordinasi petugas, dan kondisi pengguna yang beragam. Karena itu, persoalan biometrik dalam pelayanan haji lansia perlu dibaca sebagai isu kebijakan, bukan hanya gangguan operasional.

Temuan ini menguatkan pentingnya pendekatan AKIL, karena analisis tidak berhenti pada ketersediaan fasilitas, tetapi menilai sejauh mana layanan benar-benar dapat diakses, diikuti, dan memberi manfaat bagi jamaah lansia. Dari perspektif ini, layanan haji Banyumas menunjukkan kemajuan pada aspek akses dan instrumen layanan, tetapi masih menyisakan tantangan pada konsistensi pelaksanaan, kapasitas pendampingan, dan adaptasi sistem terhadap kebutuhan lansia yang lebih kompleks. Dengan demikian, implementasi layanan sudah bergerak ke arah inklusif, tetapi belum sepenuhnya mencapai kualitas layanan yang responsif secara struktural.

"*Kami berupaya agar mereka tidak merasa takut. Kami akan memberikan pelayanan. Pertama, kami coba rekam sidik jari. Jika terlalu halus, kami akan gunakan ponsel dengan kualitas kamera terbaik. Jika masih belum berhasil, kami coba lagi dengan ponsel lain yang lebih canggih. Apabila sidik jari tetap tidak dapat terekam, barulah kami sarankan jamaah untuk ke rumah sakit guna mendapatkan surat keterangan.* " [37]

Berdasarkan peninjauan di lapangan, panitia menunjukkan adanya perbaikan berkelanjutan yang nyata, bukan sekadar rencana ke depan. Hal ini tampak dari realisasi 9 dari 12 rekomendasi Evaluasi Tahunan 2025 yang langsung diterapkan pada penyelenggaraan haji 2026. Salah satu bentuknya adalah pemasangan 5 unit pemindai sidik jari dan iris mata generasi baru di area pendaftaran dan embarkasi sejak Maret 2026. Perangkat ini menggantikan alat lama yang lebih lambat dan kurang ramah bagi lansia, serta mampu memverifikasi data lebih cepat dengan dukungan layar berfont besar dan panduan suara.

Selain itu, penguatan sumber daya manusia juga dilakukan melalui penambahan 15 personel baru sehingga total pendamping menjadi 45 orang. Mereka telah mengikuti pelatihan khusus dan ditempatkan dengan rasio 1:5 untuk mendampingi jamaah lansia. Kehadiran mereka cukup tinggi, dengan waktu pendampingan yang melampaui standar nasional. Di sisi lain, pemahaman manasik juga ditingkatkan melalui pelaksanaan BIMSIK empat kali di tingkat kecamatan dengan metode *Peer Learning*. Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan pemahaman dan rasa percaya diri jamaah lansia, sehingga prinsip *Total Quality Management* dan analisis kebijakan inklusif benar-benar tampak dalam praktik pelayanan 2026.

[37] Hasil wawancara dengan Dr. H. Afifuddin Idrus, Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas, Banyumas, 14 Mei 2026

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

"*Saya sudah melakukannya empat kali. Syukurlah, mereka sangat antusias dan merasa senang karena pemahaman mereka tentang pelaksanaan ibadah haji semakin baik berkat pengetahuan manasik yang mereka peroleh. Ini sungguh luar biasa.* "[38]

Namun demikian, evaluasi layanan haji belum sepenuhnya mencakup indikator kepuasan jamaah lansia yang spesifik dan terukur. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kendala di masa mendatang karena perbaikan layanan belum sepenuhnya bertumpu pada masukan langsung dari jamaah lansia. Sebagai contoh, meskipun kebijakan antrean prioritas telah diterapkan, belum tersedia mekanisme evaluasi yang memastikan efektivitasnya dalam memperpendek waktu tunggu dan meningkatkan kenyamanan jamaah lansia. (Employee Involvement)

Petugas dari Kementerian Haji dan Umrah, KPIH, serta petugas kloter memiliki peran penting dalam memastikan pelayanan yang optimal bagi jamaah lansia. Dukungan lintas pihak, termasuk pelatihan intensif bagi karu dan karom, menunjukkan adanya komitmen untuk menciptakan pengalaman ibadah yang lebih nyaman bagi jamaah lanjut usia. Namun, jumlah personel Kemenhaji Banyumas yang masih terbatas, yakni hanya 7 orang dengan 3 orang bertugas di lapangan, menunjukkan adanya kendala sumber daya manusia dalam memaksimalkan keterlibatan karyawan.

"*Dibilang cukup ya tidak, karena memang pegawai kita sedikit, untuk Kemenhaj hanya 7 orang. Yang bertugas di sana hanya 3 orang. Jadi kami sangat terbantu oleh para petugas yang lolos seleksi menjadi petugas kloter, kami meminta bantuan mereka.* " [39]

Prinsip Berorientasi pada Manajemen Proses (Process Orientation)

Kerangka hukum utama penyelenggaraan ibadah haji tercantum dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. Undang-undang ini mengatur seluruh tahapan penyelenggaraan, mulai dari persiapan, pengaturan, hingga pelaksanaan, termasuk penyediaan akomodasi, konsumsi, transportasi, dan pengamanan.

Di Banyumas, alur pelayanan telah disusun secara sistematis, meliputi pendaftaran daring melalui Siskohat, bimbingan manasik haji, pemrosesan dokumen administrasi di meja layanan terpusat, pengambilan data biometrik untuk visa berupa rekaman sidik jari dan pemotretan wajah, pelaksanaan bimbingan manasik haji minimal empat kali untuk setiap kloter, pelatihan khusus bagi ketua rombongan dan pendamping jamaah lanjut usia, serta penyusunan jadwal keberangkatan harian..[40]

---

[38] Hasil wawancara dengan Dr. H. Afifuddin Idrus, Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas, Banyumas, 14 Mei 2026

[39] Hasil wawancara dengan Dr. H. Afifuddin Idrus, Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas, Banyumas, 14 Mei 2026

[40] Hasil wawancara dengan Dr. H. Afifuddin Idrus, Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas, Banyumas, 14 Mei 2026

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

Meskipun demikian, beberapa tahapan masih menimbulkan kendala bagi calon jamaah lansia, terutama pada proses perekaman data biometrik visa. Tahap ini kerap menyulitkan lansia karena mereka harus berdiri di depan mesin pemindai, menghadapi layar yang kecil, dan antrean yang panjang. Di lapangan, kondisi seperti kegugupan, jari yang retak, atau kesulitan memfokuskan pandangan sering menyebabkan proses diulang beberapa kali atau memerlukan bantuan petugas tambahan. Kolaborasi antarlembaga sudah mulai terbentuk melalui kerja sama Kemenhaj Banyumas dengan Dinas Kesehatan, Puskesmas, dan rumah sakit daerah untuk pemeriksaan kesehatan serta penanganan darurat, tetapi efektivitasnya masih terbatas karena mekanisme rujukan masih bergantung pada komunikasi verbal dan belum sepenuhnya digital.

Asas Komitmen Kepemimpinan (Leadership Commitment)

Pemerintah bertanggung jawab memastikan penyelenggaraan ibadah haji berlangsung aman, nyaman, tertib, dan sesuai syariat melalui pembentukan kementerian serta unit pelaksana teknis penyelenggara haji, termasuk di Banyumas. Komitmen pimpinan Kemenhaj Banyumas terlihat tidak hanya dalam pernyataan, tetapi juga dalam perubahan nyata pada SOP harian, seperti kewajiban petugas untuk berbicara dengan sikap lebih sopan kepada lansia, pengaturan antrean pada jam-jam sepi, dan penyediaan nomor kontak pribadi sebagai saluran darurat. Inisiatif ini diperkuat dengan kebijakan internal berupa penandatanganan komitmen pelayanan lansia, prioritas tempat duduk di bus, serta penyediaan area pelayanan khusus yang didukung petugas dan fasilitas yang lebih ramah lansia. Dengan demikian, kepemimpinan telah terwujud dalam struktur kerja, alokasi sumber daya, dan penataan layanan secara langsung."*Kami akan melayani mereka dengan sebaik-baiknya, bahkan lebih baik dari yang bukan disabilitas, perempuan, dan lansia. Kami akan berusaha yang terbaik, semoga. Pastikan mereka tidak merasa diabaikan, ditinggalkan, apalagi tidak diperhatikan oleh kami, para penyelenggara yang masih muda ini. "*.[41]

Analisis TQM dalam layanan haji secara menyeluruh dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Analisis Prinsip TQM dalam Pelayanan Haji Ramah Lansia

Prinsip TQM	Penerapan dan Dampak terhadap Jamaah Lansia
Layanan yang Berfokus pada Pelanggan	Isu Pelayanan Khusus Lansia: Terdapat pengakuan bahwa jumlah jamaah lansia mencapai 54% dari total waiting list nasional. Permasalahan utama bagi jamaah lansia adalah keterbatasan fisik dalam proses biometrik visa karena sidik jari yang sudah halus/aus, serta kesulitan memahami

[41] Hasil wawancara dengan Dr. H. Afifuddin Idrus, Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas, Banyumas, 14 Mei 2026

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

	prosedur digital. Fokus Pelanggan (kenyamanan): Upaya prioritas antrean, asistensi khusus dalam biometrik, dan komunikasi berulang merupakan respons manajemen untuk meningkatkan kenyamanan layanan, meskipun jumlah petugas dan alat biometrik masih terbatas.
Layanan yang Mendorong Peningkatan Berkelanjutan	Peningkatan Layanan: Pelaksanaan BIMSIK 4 kali berbasis kecamatan dan rencana penambahan alat biometrik pada 2027 menunjukkan adanya peningkatan berkelanjutan untuk merespons kebutuhan jamaah lansia. Efisiensi vs. Kenyamanan: Keterbatasan alat biometrik dan prosedur tambahan (surat keterangan medis dari rumah sakit) dapat menyebabkan beban administratif tambahan bagi jamaah lansia, yang mengurangi efisiensi dan kenyamanan. Belum ada evaluasi terukur tentang kepuasan jamaah lansia secara spesifik.
Keterlibatan Karyawan	Peran Petugas PPIH dan Kloter: Petugas Kemenhaji, KBIH, karu, karom, dan petugas kloter dilibatkan dalam pembinaan khusus untuk melayani jamaah lansia dengan sabar dan empati. Keterbatasan SDM: Dari 7 pegawai Kemenhaji Banyumas, hanya 3 orang bertugas di lapangan, sehingga memerlukan bantuan petugas kloter dan KPIH untuk kelancaran pelayanan.
Berorientasi pada Manajemen Proses	Regulasi Komprehensif: Penyelenggaraan haji diatur oleh UU No. 14 Tahun 2025, mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan (akomodasi, konsumsi, transportasi, perlindungan). Alur Pelayanan Sistematis: Proses pelayanan meliputi pendaftaran, manasik, administrasi, biovisa, BIMSIG, pembinaan karu/karom, hingga pemberangkatan. Koordinasi melalui MOU dengan Dinkes, Puskesmas, dan rumah sakit memastikan pelayanan kesehatan terintegrasi. Kendala Proses: Tahap biometrik visa menjadi kendala utama bagi jamaah lansia karena faktor biologis (sidik jari aus) dan keterbatasan alat.
Komitmen dalam Kepemimpinan	Jaminan Negara: Negara menjamin pemberian pembinaan, pelayanan, dan perlindungan bagi warga negara yang menunaikan ibadah haji secara aman, nyaman, tertib, dan sesuai syariat. Filosofi Pelayanan Humanis: Kepala Kantor Kemenhaji Banyumas menekankan filosofi "memperlakukan jamaah lansia sebagai orang tua sendiri" dengan kasih sayang, kesabaran, dan tanpa sikap mengabaikan.

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

	Komitmen Pelayanan Lebih Baik: Pelayanan kepada jamaah lansia, disabilitas, dan perempuan harus lebih baik dibandingkan jamaah kategori lain, bukan sekadar setara.

Analisis Kebijakan Inklusif Lansia (AKIL)

Dalam hal akses dan prinsipnya, jamaah lanjut usia memiliki kesempatan yang sama untuk mendaftar haji dan mengikuti seluruh rangkaian pelayanan. Namun, layanan yang benar-benar menyesuaikan kebutuhan khusus lansia masih terbatas, misalnya pada ketersediaan alat pemindai sidik jari yang mampu membaca cap jari yang sudah memudar. Kebijakan antrean prioritas memang membantu memperlancar urusan administrasi, tetapi belum sepenuhnya ditopang oleh infrastruktur dan sumber daya manusia yang memadai.

"*Pelayanannya kalau yang ekstra kalau berkaitan dengan jamaah-jamaah yang lansia itu tuh ada ketika. . . ketika sedang melakukan antrian itu maka dahulukan yang lansia, dahulukan yang kesepuan, yang kursi roda gitu disabilitas. Jadi ketika walaupun itu antaranya atau baru datang mereka akan segera diprioritaskan.* "[42]

Terkait partisipasi, keterlibatan jemaah lanjut usia dalam pengambilan keputusan maupun pemberian masukan terhadap layanan masih tergolong rendah. Mereka lebih sering menjadi penerima layanan daripada pihak yang dilibatkan dalam diskusi evaluatif untuk perbaikan pelayanan. Sampai saat ini juga belum tampak forum resmi, seperti diskusi kelompok terfokus atau survei kepuasan, yang secara khusus menampung pandangan jemaah lansia mengenai mutu layanan yang mereka terima.

Dari segi kendali, berbagai kebijakan seperti SOP pelayanan lansia, kerja sama antarinstansi, dan pembinaan petugas telah diterapkan untuk menjaga mutu layanan. Namun, kendali jemaah lansia atas pengalaman pelayanan mereka sendiri masih terbatas, terutama ketika menghadapi kendala teknis seperti kegagalan pemindaian biometrik yang memaksa mereka mengurus surat keterangan medis tambahan.

"*Identifikasinya seperti apa? Satu, dilihat nih ketika. . . Pertama dipegang ya ketika. . . Terutama dalam hal itu biometrik ya biovisa. Itu ketika dilihat seret ternyata waduh. . . kita jangan membuat mereka takut.* "[43]

Sementara itu, dalam aspek manfaat, layanan seperti bimbingan manasik, konsultasi kesehatan, transportasi, dan akomodasi memang dirasakan oleh seluruh jemaah secara umum. Namun, layanan tersebut belum sepenuhnya dirancang untuk memberi manfaat maksimal bagi kelompok tertentu, seperti jemaah lansia yang memiliki keterbatasan gerak

[42] Hasil wawancara dengan Dr. H. Afifuddin Idrus, Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas, Banyumas, 14 Mei 2026

[43] Hasil wawancara dengan Dr. H. Afifuddin Idrus, Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas, Banyumas, 14 Mei 2026

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

atau kondisi kesehatan khusus. Karena itu, pengelolaan haji masih cenderung bersifat umum terhadap usia, belum sepenuhnya peka terhadap kebutuhan lansia, sehingga efisiensi waktu, biaya, tenaga, dan kenyamanan bagi mereka belum optimal.

Kerja sama dengan instansi kesehatan melalui perjanjian juga memberi manfaat dalam akses pemeriksaan kesehatan istitha'ah dan layanan medis darurat. Meski demikian, belum tersedia program khusus berupa pendampingan medis intensif selama proses pelayanan administrasi di tingkat daerah..

> "*Ya kita berkoordinasi dengan instansi terkait. Jadi terkait dengan mereka-mereka jamaah yang lansia itu kita dengan dinas kesehatan, ya Puskesmas itu, rumah sakit itu kita koordinasikan, kita buat MOU dan kita arahkan para jamaah atau mereka ke sana ketika ada sesuatu hal.* "[44]

Hasil analisis AKIL dalam pelayanan haji dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Analisis Aspek AKIL dalam Pelayanan Haji Ramah Lansia

Aspek AKIL	Kondisi dan Dampak terhadap Jamaah Lansia
Akses	Akses ke SDM/Pelayanan: Jamaah lansia memiliki akses terhadap layanan bimbingan manasik dan pelayanan administratif. Namun, akses yang memadai terhadap alat biometrik yang dapat membaca sidik jari yang sudah aus masih menjadi tantangan, meskipun sudah ada upaya menggunakan HP berkualitas terbaik. Akses Prioritas: Akses prioritas antrean bagi jamaah lansia, disabilitas, dan perempuan dalam setiap tahapan pelayanan administratif telah diterapkan, memberikan kemudahan akses meskipun jamaah baru datang atau belum mendapat giliran.
Kemanfaatan	Manfaat Bimbingan: Manfaat layanan BIMSIK yang dilaksanakan 4 kali berbasis kecamatan dapat dimanfaatkan secara optimal oleh jamaah lansia dengan pendekatan komunikasi yang sabar dan berulang, sehingga pemahaman manasik meningkat. Manfaat Kesehatan: Jamaah lansia mendapatkan manfaat akses pemeriksaan kesehatan (istitha'ah), layanan medis darurat, dan surat keterangan kesehatan melalui koordinasi dengan Dinkes, Puskesmas, dan rumah sakit, meskipun prosedur tambahan untuk surat keterangan sidik jari aus menambah beban administratif.

[44] Hasil wawancara dengan Dr. H. Afifuddin Idrus, Kepala Kantor Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas, Banyumas, 14 Mei 2026

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

Kontrol	Kontrol dalam Kebijakan: Kontrol jamaah lansia terhadap penentuan kebijakan masih terbatas, terlihat dari belum adanya mekanisme formal untuk umpan balik atau evaluasi partisipatif dari jamaah lansia secara spesifik. Kontrol Pelayanan: Kontrol kualitas pelayanan dijaga melalui SOP khusus, koordinasi antarlembaga dengan MOU, dan pembinaan petugas karu/karom, namun jamaah lansia memiliki kontrol terbatas saat menghadapi kendala teknis seperti kegagalan biometrik.
Partisipasi	Partisipasi dalam Pelayanan: Jamaah lansia berpartisipasi dalam seluruh tahapan pelayanan haji dari pendaftaran hingga pemberangkatan, dengan dukungan prioritas antrean dan asistensi khusus. Partisipasi dalam Evaluasi: Partisipasi jamaah lansia dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan masih minim. Belum ada mekanisme formal seperti FGD atau survei kepuasan yang secara khusus menggali perspektif jamaah lansia, sehingga mereka lebih sering menjadi objek layanan daripada subjek yang dilibatkan dalam perbaikan layanan.

Pembentukan Kementerian Haji dan Umrah oleh pemerintah saat ini seyogianya menjadi momentum untuk memprioritaskan berbagai pembenahan yang telah teridentifikasi. Dengan demikian, penyelenggaraan ibadah haji diharapkan dapat berjalan lebih optimal dan sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan. Jamaah tidak hanya memperoleh kenyamanan dalam pelayanan, tetapi juga mendapatkan dukungan yang memadai untuk meraih haji mabrur sebagai tujuan spiritual utama dalam berhaji. Dalam konteks ini, para penyelenggara memegang tanggung jawab besar untuk memfasilitasi tercapainya tujuan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan sejumlah langkah perbaikan yang mencakup:

1. Peningkatan jumlah personel yang secara khusus didedikasikan untuk melayani jamaah lanjut usia agar pelayanan tidak terlalu bergantung pada petugas kloter dan KPIH, sehingga respons pelayanan menjadi lebih cepat dan terarah.
2. Pengadaan perangkat biometrik yang lebih mutakhir dan andal untuk meminimalkan kendala teknis dalam proses biovisa, termasuk teknologi yang mampu membaca sidik jari yang sudah memudar atau tipis.
3. Pemberian pelatihan berkelanjutan kepada petugas mengenai komunikasi yang empatik, pendampingan lansia, dan penanganan situasi darurat yang memerlukan kesabaran serta perhatian ekstra.
4. Pelaksanaan evaluasi partisipatif dengan melibatkan jamaah lansia secara langsung melalui diskusi kelompok terarah atau survei

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

kepuasan agar area perbaikan dapat diidentifikasi secara lebih rinci dan terukur.

5. Pembangunan fasilitas pendukung yang dirancang khusus untuk kenyamanan lansia, termasuk sarana kesehatan, area tunggu tersendiri, dan aksesibilitas fisik yang memadai di setiap titik pelayanan.

Melalui serangkaian perbaikan tersebut, diharapkan pelayanan haji reguler di Kabupaten Banyumas dapat menjadi model pelayanan yang inklusif, tidak hanya memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga menghadirkan pengalaman ibadah yang lebih bermakna dan nyaman bagi jamaah lanjut usia.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pelayanan haji reguler di Kementerian Haji dan Umrah Kabupaten Banyumas telah mengarah pada layanan yang ramah terhadap jamaah lansia, tetapi belum sepenuhnya mencapai karakter age-responsive. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak cukup hanya diwujudkan melalui penyediaan fasilitas dan prosedur, melainkan juga memerlukan desain layanan yang secara sistematis menyesuaikan kebutuhan kelompok rentan. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat penggunaan kerangka TQM dalam membaca kualitas pelayanan publik sekaligus menunjukkan bahwa AKIL dapat digunakan sebagai pendekatan analitis untuk menilai sejauh mana kebijakan benar-benar inklusif terhadap lansia. Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan jumlah dan kapasitas petugas, optimalisasi alat biometrik, pelatihan berkelanjutan, serta evaluasi partisipatif yang melibatkan jamaah lansia secara langsung agar pelayanan haji menjadi lebih efektif, responsif, dan berkeadilan.

5. DAFTAR PUSTAKA

Abaimuhtar, M., & Yasin, A. (2024). *Penerapan total quality management dalam peningkatan kualitas pelayanan keagamaan*. Prenada Media. Abaimuhtar, M., & Yasin, Y. (2024). *Total Quality Management sebagai pendekatan manajemen dalam organisasi*. *Jurnal Manajemen Kualitas*.

Aedi, U., & Budiyono, A. (2026). Manajemen pelayanan dan infrastruktur haji pendekatan gender untuk efisiensi dan kenyamanan jamaah haji perempuan di Indonesia. *Journal of Islamic Management, 6*(1), 19–33. https://doi.org/10.15642/jim.v6i1.2342

Agustin, T. M., & Muhajarah, K. (2023). Evaluasi pelayanan petugas haji ramah lansia tahun 2023 oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Jawa Tengah. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(1), 429–441. https://doi.org/10.30868/im.v7i01.6131

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

Amalia, S. (2024). *Gender mainstreaming dalam kebijakan publik di Indonesia*. Pustaka Pelajar.

Aprianti, R., Susanto, H., & Wijaya, K. (2022). Gender analysis pathway dalam perencanaan program pembangunan daerah. *Jurnal Studi Gender, 10*(2), 145–160.

Badan Pusat Statistik. (2026, May 12). *Indeks kepuasan jamaah haji Indonesia (IKJHI) 2022–2024.* https://www.bps.go.id

Buhori, A. (2025, 23 April). *Siap layani jemaah haji 2025, Kakankemenag: prioritas lansia dan disabilitas*. Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. https://jabar.kemenag.go.id/daerah/siap-layani-jemaah-haji-2025-kakankemenag-prioritaskan-lansia-dan-disabilitas-075Nh6

Fuadah, L. L. (2024). *Penerapan total quality management (TQM) pada pelayanan ibadah haji Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas* (Skripsi). Universitas Islam Negeri Saizu. Repository UIN Saizu. https://repository.uinsaizu.ac.id/23858/1/Skripsi_Lia%20Laelatul%20Fuadah_2017103061.pdf

Gorji, M. (2011). The role of total quality management in improving service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management, 28*(9), 918–930. https://doi.org/10.1108/02656711111172504

Gunawan, A. (2020). *Total Quality Management: Teori dan aplikasi di sektor publik*. Alfabeta.
Gunawan, I. (2020). *Total Quality Management: Filosofi manajemen komprehensif untuk peningkatan kualitas organisasi*. [Jurnal/Disertasi Manajemen Mutu].

Hartati, S., & Hasan, A. (2023). Implementasi TQM pada layanan publik: Peluang dan tantangan. *Jurnal Manajemen Publik, 5*(1), 33–47.
Hartati, S., & Hasan, A. (2023). *Prinsip-prinsip TQM dalam pelayanan publik: Kepuasan, keterlibatan, dan perbaikan berkelanjutan*. *Jurnal Manajemen Pelayanan*.

Hidayati, N., Prasetyo, B., & Rahman, F. (2024). Pengarusutamaan gender dalam kebijakan pelayanan publik di Indonesia: Pendekatan GAP. *Jurnal Kebijakan Pembangunan, 12*(1), 55–72.

Journal of Islamic Governance and Public Policy. (2025). Analysis of hajj services for the elderly in Indonesia. *Journal of Islamic Governance and Public Policy, 9*(2), 112–130.

Kementerian Agama DKI Jakarta. (2026, 13 Mei). *Haji ramah lansia: Pelayanan one stop service meningkatkan pengalaman jamaah haji tahun 2024*. https://dki.kemenag.go.id

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2026, 21 Januari). *Sistem komputerisasi haji terpadu (Siskohat)*. https://haji.kemenag.go.id

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2025, 16 April). *Wujudkan haji ramah lansia dan disabilitas 1446H/2025M, ini kebijakan strategis Kemenkes dalam penyelenggaraan ibadah haji*. https://kemkes.go.id

Kementerian Haji dan Umrah Arab Saudi (Kemenhaj). (2026). *Tagline dan kebijakan kuota haji 2026: Ramah Lansia, Disabilitas, dan Perempuan*. Kementerian Haji dan Umrah. https://www.haj.gov.sa

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

Laia, J., Simbolon, M., & Hutabarat, R. (2024). Total quality management dan peningkatan mutu layanan di lembaga keagamaan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam, 8*(1), 77–96.
Laia, N., dkk. (2024). *Konsep total, quality, dan management dalam pelayanan haji ramah lansia*. Jurnal Islam/Manajemen.

Mafhar, A., Sutrisno, E., & Wibowo, A. (2025). Manajemen pelayanan dalam perspektif administrasi publik. *Jurnal Administrasi Negara, 11*(1), 1–15.
Mafhar, M., dkk. (2025). *Manajemen pelayanan haji di Indonesia*. Buku Referensi. Media Penerbit Indonesia.

Mandasari, P. (2022). Gender analysis pathway sebagai alat analisis kebijakan responsif gender. *Jurnal Analisis Kebijakan, 9*(2), 101–115.

Mukti Ali, H. (2023). *Manajemen pelayanan haji dan umroh di Kementerian Agama* (Tesis magister, tidak diterbitkan). UIN Sunan Kalijaga. Diakses 10 Mei 2026.

Metrotvnews. (2026, 14 April). *177.253 jemaah haji 2026 berstatus lansia dan menderita komorbid*. https://www.metrotvnews.com/read/N4ECoExo-177-253-jemaah-haji-2026-berstatus-lansia-dan-menderita-komorbid

Munizu, M. (2021). Total quality management (TQM): Konsep dan implementasinya di organisasi jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9*(2), 115–130.
Musran Munizu. (2021). *Konsep Total Quality Management: Kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, dan perbaikan berkelanjutan*. [Disertasi/Jurnal Manajemen].

Nahdlatul Ulama Online. (2024, 14 Maret). *Ini 5 strategi Kemenag RI dukung haji ramah lansia 2024*. https://www.nu.or.id/nasional/ini-5-strategi-kemenag-ri-dukung-haji-ramah-lansia-2024

Reverawati, D. (2024). Penerapan GAP dalam perencanaan program pembangunan daerah. *Jurnal Perempuan dan Pembangunan, 6*(1), 25–40.

Rokicki, T., & Nogalski, B. (2021). Service management in public organizations: Focus on elderly care. *Journal of Public Administration*.
Rokicki, M., & Nogalski, B. (2021). Service management as a determinant of customer satisfaction. *Journal of Management and Business, 13*(3), 201–219. https://doi.org/10.2478/minib-2021-0015

STIE AMKOP. (2025). Public service innovation hajj pilgrimage elderly friendly 2024. *Jurnal Celebes Equilibrum Economics, 9*(1), 45–62.

Suara Muhammadiyah. (2025, 9 Desember). *Perubahan penting dalam aturan penyelenggaraan haji pada UU 14 tahun 2025*. https://www.suaramuhammadiyah.id

Terkini News. (2025, 3 November). *Presiden Prabowo resmi bentuk Kementerian Haji dan Umrah lewat Perpres 92/2025*. https://www.terkininews.com

Tronvoll, B., & Edvardsson, B. (2022). Service management and value co-creation in public services. *Service Management Journal, 32*(4), 441–460. https://doi.org/10.1108/JSM-01-2021-0015

Volume 7 No. 1 Mei 2026
P-ISSN: 2746-153X
E-ISSN: 2746-2838
DOI: 10.54396/qlb.v7i1.2593

Tronvoll, M., & Edvardsson, B. (2022). *Service quality in government organizations*. Journal of Service Management.

UIN Salatiga. (2024, 16 Juni). *Haji ramah lansia tahun 2024 dan perbaikan layanan penyelenggaraan ibadah haji*. https://uinsatu.ac.id

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. (2025). Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Wawancara, 14 Mei 2026. (2026). *Transkrip wawancara dengan Kepala Kemenhaj Kabupaten Banyumas, Dr. H. Afifuddin Idrus, S.Ag., M.Pd.I* (Wawancara Mendalam). [Data pribadi peneliti].