

Manajemen Pelayanan dan Infrastruktur Haji Pendekatan Gender untuk Efisiensi dan Kenyamanan Jamaah Haji Perempuan di Indonesia

Ulul Aedi^{1*}, Alief Budiyo²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

*Corresponding Author: ululaedi33@uinsaizu.ac.id¹

ARTICLE INFO

Article history:

Received 06-10-2025

Revised 20-11-2025

Accepted 12-12-2025

Keywords:

Total Quality Management (TQM), Haji Infrastructure, Gender, Haji, Gender Analysis Pathway (GAP)

ABSTRACT

This article aims to describe and analyze the management of Hajj services in Indonesia using a gender approach. This research also aims to identify the existence and adequacy of gender-based Hajj infrastructure in Indonesia. The urgency of this goal is based on: 1. The commitment of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia to provide gender-based Hajj services. 2. Female Hajj pilgrims constitute the majority of pilgrims in the SISKOHAT data. 3. The issue of Fiqh for women remains an unresolved issue. The method used is descriptive qualitative with a case study approach. Data collection techniques were conducted through observations at the Central Java Ministry of Religious Affairs office and the Donohudan Hajj Dormitory. Data collection was also conducted through interviews with Haidar, the manager of the Donohudan Hajj Dormitory, and H. Fitriyanto, Head of the Hajj and Umrah Organization Division of the Central Java Ministry of Religious Affairs Regional Office. Interviews were also conducted with female Hajj pilgrims who were going on Hajj in 2025 and did not have a companion or mahram, Mrs. Robmatun from Semarang Regency. The perspectives used are Total Quality Management (TQM) and Gender Analysis Pathway (GAP). The results show that the service and infrastructure management provided by Indonesian Hajj organizers exhibits a gender-neutral status rather than a gender-responsive one. This can be seen from the number of mentors that still does not meet needs, infrastructure that is not yet gender responsive, and regulations that are still general in nature. However, Hajj organizers have demonstrated a commitment to providing gender-responsive services and infrastructure. This commitment has been demonstrated by year-on-year improvements. This article can add to the theory of gender-based services in the organization of the Hajj pilgrimage. It also contributes to organizers' efforts to improve the quality of services and infrastructure.

© 2026 The Author(s)

DOI : <https://doi.org/10.15642/jim.v3i1.1116>

PENDAHULUAN

Data statistik dari Sistem Komputerisasi Haji Terpadu (Siskohat) yang diakses pada 21 Januari 2025 jumlah jama'ah waiting list nasional ada 5.484.421 jama'ah. Dari jumlah tersebut 2.988.659 atau sekitar 54% adalah jemaah Perempuan. (<https://haji.kemenag.go.id>) Data tersebut menunjukkan jika layanan yang bersifat inklusif terhadap perempuan harus

diperhatikan. Layanan harus dapat diterima dengan baik oleh semua jama'ah baik laki-laki ataupun jama'ah perempuan. Layanan yang baik harus dapat memberikan kadilân bagi semua jama'ah. Jama'ah laki-laki dan jama'ah perempuan mempunyai kebutuhan dan perlakuan berbeda sesuai dengan kodratnya. Untuk itu penyelenggara ibadah haji perlu memberikan perhatian yang berbeda pula terhadap jama'ah laki-laki dan perempuan.

Kementerian agama Republik Indonesia telah mulai menginisiasi untuk menyelenggarakan pelayanan ibadah haji berbasis gender. Layanan ini dibuat untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih adil dan bersifat inklusif terutama untuk jama'ah perempuan. Layanan berbasis gender ini bahkan telah dimulai sejak tahun 2023 lalu. Bentuk inisiasi yang dilakukan diantaranya adalah dengan melibatkan Amirul Haji Perempuan. Kehadiran Amirul Haji perempuan ini diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan Jama'ah haji perempuan secara lebih baik. (<https://kemenag.go.id/kolom/gender-mainstreaming-transformasi-penyelenggaraan-haji-f03L8>)

Kebijakan tersebut dibuat selain isu pengarusutamaan gender juga disebabkan karena jama'ah perempuan cenderung memiliki permasalahan yang lebih kompleks. Sebagaimana dikutip dari portal kantor wilayah kementerian agama provinsi Jawa Tengah jama'ah haji memiliki keluhan tentang fasilitas yang ada di asrama haji donohudan. Diantara fasilitas yang dikeluhkan adalah toilet, kipas angin, dan AC yang kurang optimal. (<https://jateng.kemenag.go.id/berita/kakanwil-respon-cepat-keluhan-jama'ah-haji-atas-fasilitas-asrama-haji>). Selain permasalahan infrastruktur, jama'ah haji perempuan juga mengalami masalah bimbingan ibadah. Jama'ah haji perempuan memiliki permasalahan terkait haid, yang dapat mengganggu pelaksanaan ibadah seperti thawaf ifadhah dan tawaf wada'. (<https://uinsa.ac.id/blog/petugas-haji-indonesia-embarkasi-juanda-2024-dalam-perspektif-gender>)

Melihat statistik dari Badan Pusat Statistik Indonesia Indeks Kepuasan Jama'ah Haji Indonesia (IKJHI) mengalami fluktuasi. Indeks kepuasan tertinggi terjadi pada tahun 2022 yang mencapai angka 90,45. Pada tahun 2023 IKJHI mengalami penurunan pada angka 85,83. Pada tahun 2024 IKJHI naik kembali pada angka 88,20. (<https://www.bps.go.id/>) Melihat data tersebut, nampaknya masih ada beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam penyelenggaraan ibadah haji. Kepuasan jama'ah masih mengalami naik turun. Fluktuasi kepuasan jama'ah haji perlu ditinjau dari berbagai pendekatan. Salah satu yang dapat digunakan adalah pendekatan gender. Pendekatan gender layak digunakan mengingat kuota jama'ah haji Indonesia lebih banyak perempuan dibanding dengan jama'ah laki-laki. Tidak menutup

kemungkinan fluktuasi IKJHI berkaitan dengan layanan, hak, serta kewajiban yang diberikan kepada jama'ah perempuan.

Istilah gender merupakan sebuah konsep yang dikonstruksi oleh sosio kultural bukan dibangun atas dasar biologis. Gender mengacu pada klasifikasi sosial tentang peran dan sifat-sifat yang tidak bersifat lahiriyah atau bawaan antara laki-laki dan perempuan. Isu mengenai gender ini tidak dapat dilepaskan dari budaya. Artinya gender berbicara mengenai bagaimana seharusnya laki-laki dan perempuan merasa, berfikir, dan bertindak sesuai dengan budaya yang ada di sekitarnya. (Riyaning et al., n.d.) gender yang merupakan buah konstruksi bukan berdasar pada ketentuan Tuhan yang tidak bisa dirubah, konsep ini bisa memiliki makna dan substansi yang berbeda di tempat yang berbeda, dan bahkan bisa berubah seiring dengan perubahan waktu. (Sugiarti, 2022) Terdapat tiga prinsip dalam permasalahan gender, 1) menumbuhkan individu yang seutuhnya, di mana laki-laki dan perempuan memiliki kemampuan masing-masing untuk memikul tanggung jawab. 2) Demokrasi, prinsip ini menyatakan jika baik pria maupun wanita sama-sama memiliki hak untuk menyampaikan kebutuhan serta aspirasinya untuk dipenuhi oleh pemangku kebijakan. 3) Fairness, justice, dan equity, hakikat dari prinsip ini adalah keadilan sosial bagi perempuan dan laki-laki. (Rahmaniah, 2015)

Dari uraian yang ada bisa disimpulkan jika perspektif gender adalah sudut pandang mengenai persamaan antara hak serta kewajiban laki-laki dan perempuan. Gender bukan semata berbicara tentang jenis kelamin, namun gender berbicara tentang prinsip keadilan antara laki-laki dan perempuan. (Lulu'Aniqurrohman, 2023) Keadilan dapat meliputi berbagai aspek, termasuk di dalamnya adalah pelayanan. Kementerian agama telah membuat komitmen tentang pelayanan haji yang responsive gender. Komitmen ini menjadi terobosan yang tepat melihat mayoritas jama'ah haji di Indonesia adalah jama'ah perempuan. Pelayanan yang diselenggarakan harus bisa memenuhi semua kebutuhan jama'ah tanpa adanya diskriminasi. (Aswandi, 2021) Pelayanan berbasis gender bertujuan untuk memajukan kesetaraan gender dengan mempromosikan partisipasi perempuan dalam pengadaan publik. (Mbah-Amanze & Adams, 2025). Tujuannya adalah untuk mengurangi kesenjangan dan memberdayakan perempuan. (Armas, 2025) Hal ini sesuai dengan prinsip dalam layanan publik, yaitu transparan, partisipatif, responsiv, non diskriminatif, murah, efektif efisien, dapat dipertanggung jawabkan, mudah diakses dan berkeadilan. (Supredi et al., n.d.)

Penelitian terdahulu tentang manajemen ibadah haji di lakukan diantaranya oleh Rahma dengan judul Manajemen Pelayanan Haji dan Umroh KBIH Nasrul Ummah. Hasil penelitian

ini menunjukkan bahwa manajemen pelayanan sudah dilaksanakan dengan baik, namun perlu ada penguatan pembekalan bahasa Arab supaya bisa membantu jama'ah Ketika berada di tanah suci. (Rahma et al., 2023) Penelitian yang lain adalah tentang manajemen pelayanan untuk meningkatkan jama'ah haji umroh pada PT. Auliya Tour and Travel. Hasil penelitian menunjukkan jika semua fungsi manajemen telah terlaksana dalam manajemen yang dilakukan oleh PT. Auliya Tour and Travel. Perencanaan dilakukan melalui penetapan target jama'ah setiap tahunnya. Pengorganisasian disusun sesuai dengan kompetensi dan profesionalitas sumber daya manusia. Pelaksanaan dapat dilihat dari bentuk pemberian layanan prima terkait penyelenggaraan haji dan umroh. Selain itu, Ketika berada di Makkah para jama'ah juga mendapatkan layanan berupa kajian tentang keislaman dari *Muthowif* yang mumpuni. Pengawasan dilakukan secara langsung oleh petugas dari biro mulai di dalam negeri sampai ketika di Saudi. (Anesta & Kenedi, 2023) Kemudian ada penelitian *Management services pilgrims haji office at the ministry of religion*. Penelitian tersebut menunjukkan jika tahap perencanaan ibadah haji belum secara optimal berjalan. Hal ini terlihat dari adanya banyak keluhan tentang layanan dari mulai pendaftaran ibadah haji sampai pemberangkatan dari para jama'ah. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa belum ada koordinasi yang baik antar lini organisasi, sehingga setiap lini terkesan berjalan sendiri-sendiri. (Hafid et al., 2015)

Dari beberapa data di atas peneliti belum menemukan penelitian yang berfokus pada manajemen pelayanan dan infrastruktur berbasis gender. Sejauh penelusuran peneliti ada salah satu penelitian dengan judul *Gendered pilgrimage: haji and umrah from women's perspectives*. Hasil penelitian ini berbicara tentang pengalaman ibadah haji dan umroh dari sudut pandang perempuan serta pendapat perempuan tentang kesetaraan di hadapan tuhan. (Thimm, 2021) Dengan demikian secara khusus belum ada penelitian tentang manajemen pelayanan dan infrastruktur haji dalam perspektif gender. Sebagaimana penjelasan di atas penelitian ini menjadi penting melihat jama'ah haji perempuan menjadi jama'ah mayoritas di Indonesia. Pelayanan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama baik ketika di tanah air harus dapat mengakomodasi layanan bagi perempuan. Hal ini perlu dilakukan untuk memastikan seluruh jama'ah haji perempuan mendapatkan kenyamanan dan pengalaman terbaik dalam menjalankan ibadah Haji.

KAJIAN TEORI

Manajemen Pelayanan

Manajemen pelayanan mengacu pada proses pengaturan dan pengelolaan pelayanan. (Mafhar et al., 2025) Manajemen pelayanan melibatkan serangkaian kompetensi yang

memungkinkan terciptanya nilai melalui layanan. Manajemen pelayanan memiliki fokus terhadap proses dan hasil yang diberikan oleh penyelenggara layanan. Manajemen pelayanan juga dibentuk oleh sumber daya, norma, dan aturan yang tersedia. (Tronvoll & Edvardsson, 2022) Manajemen pelayanan merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. (Rokicki & Nogalski, 2021) Sebuah Perusahaan, instansi, lembaga maupun institusi penyedia layanan harus memastikan kualitas layanan yang diberikan. Hal tersebut perlu dilakukan sebab kepuasan pelanggan terhadap layanan akan membentuk loyalitas pelanggan terhadap lembaga. Untuk itu memastikan pelayanan yang berkualitas baik menjadi hal yang urgen untuk kepuasan pelanggan. Untuk mencapai hal tersebut perlu melakukan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan. Hal lain yang dapat memberikan peningkatan pelayanan adalah melalui penerapan prinsip-prinsip Total Quality Manajemen (TQM). (Gorji, 2011)

Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan jika manajemen pelayanan adalah upaya untuk mengelola pelayanan agar dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan menjadi hal yang penting dalam sebuah lembaga penyedia jasa. Kepuasan pelanggan bisa mempererat hubungan pelanggan-penyedia layanan. Kepuasan pelanggan juga dapat menumbuhkan loyalitas yang tinggi dari pelanggan kepada penyedia layanan. Maka, penyedia layanan harus memastikan bahwa layanan yang disediakan memiliki kualitas yang baik untuk pelanggan. Untuk dapat menerapkan layanan berkualitas salah satunya adalah melakukan penerapan prinsip Total Quality Management (TQM).

Total Quality Manajemen (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah pendekatan dalam konsep manajemen yang berorientasi untuk meningkatkan kualitas kinerja agar memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pelanggan. TQM dapat diartikan pula sebagai sebuah pendekatan manajemen dalam sebuah organisasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang yang berfokus pada kualitas dan juga partisipasi seluruh anggota. (Abaimuhtar and Yasin 2024). Konsep Total Quality Management (TQM) dapat diuraikan melalui tiga kata pembentuknya, yaitu: Total: TQM adalah sebuah strategi organisasi yang bersifat komprehensif dan melibatkan seluruh pihak, mulai dari tingkat manajemen tertinggi hingga karyawan level bawah. Keterlibatan ini tidak hanya terbatas pada konsumen akhir atau pembeli eksternal, tetapi juga mencakup pelanggan internal, para pemasok, serta staf pendukung. Kualitas: Dalam TQM, fokus kualitas lebih ditekankan pada nilai dan pelayanan, bukan sekadar menghasilkan produk yang sempurna tanpa cacat. Definisi kualitas itu sendiri

ditetapkan oleh pelanggan, di mana harapan dan kepuasannya sangat bersifat personal dan dipengaruhi oleh kondisi sosial ekonomi serta latar belakang demografis masing-masing individu. Manajemen: TQM pada hakikatnya adalah sebuah filosofi atau pendekatan manajemen, bukan sekadar teknik teknis yang sempit dalam pengendalian mutu. (Musran Munizu, 2021) (Laia et al., 2024) Musran Muzinu menyebutkan prinsip dalam TQM terletak pada tiga hal kunci, yaitu kepuasan pelanggan, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara terus-menerus. (Musran Munizu, 2021) (Hartati & Hasan, 2023) Hal tersebut sebenarnya sudah jelas tergambar dalam istilah yang dipakai, Total Quality Management. Istilah Total merujuk pada keseluruhan unsur yang terlibat. Sedangkan Quality merujuk pada kepuasan pelanggan, dimana kepuasan pelanggan merupakan indikator dari kualitas pelayanan maupun produk yang dirasakan. Sedang istilah Management menggambarkan sebuah proses yang berlangsung Panjang dan terus menerus melakukan evaluasi serta perbaikan. Secara keseluruhan, TQM adalah filosofi manajemen yang komprehensif yang menekankan pada kepemimpinan, fokus pada manusia (pelanggan & karyawan), pendekatan berbasis data dan fakta, serta komitmen untuk perbaikan yang tiada henti di seluruh level organisasi. (Gunawan, 2020).

Dari beberapa keterangan yang ada, kita dapat menarik kesimpulan jika beberapa prinsip dalam TQM adalah :

- a. Layanan yang berfokus pada pelanggan.
- b. Layanan yang mendorong peningkatan peningkatan berkelanjutan
- c. Keterlibatan karyawan
- d. Berorientasi pada manajemen proses.
- e. Komitmen dalam kepemimpinan.

Prinsip-prinsip tersebut harus diterapkan untuk memenuhi kriteria pelaksanaan pelayanan berbasis pada TQM. TQM menjadi prinsip yang efektif untuk menilai kualitas pelayanan yang baik. Dengan menggunakan prinsip TQM kualitas lembaga dalam memberikan layanan dapat dilihat dengan jelas. Hal tersebut dikarenakan penerapan TQM akan membantu meningkatkan kualitas layanan dan menumbuhkan loyalitas pelanggan.

Gender Analysisi Pathway (GAP)

Salah satu konsep yang dapat digunakan dalam melihat kebijakan yang responsive gender adalah *Gender Analysis Pathway* (GAP). *Gender Analysis Pathway* (GAP) adalah teknik analisis gender yang digunakan untuk menganalisis implementasi pengarusutamaan gender. (Hidayati et al., 2024) (Aprianti et al., 2022). Metode ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi

perbedaan gender dalam peran laki-laki dan perempuan dalam program, akses, manfaat, dan administrasi. GAP dikembangkan mulai tahun 2000 oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang PUG. GAP mencakup analisis kebijakan peka gender, formulasi kebijakan peka gender, rencana aksi peka gender, implementasi rencana aksi, serta proses pemantauan dan evaluasi. (Mandasari, 2022) (Aniva, 2022).

Bappenas mengembangkan Pendekatan GAP yang melihat aspek akses, kemanfaatan, kontrol, dan partisipasi perempuan dalam menilai kesetaraan gender. (Hidayati et al. 2024). GAP merupakan alat analisis gender yang membantu mengintegrasikan gender ke dalam kebijakan, program, kegiatan, dan rencana. perkembangan. (Amalia, 2024) GAP adalah alat analisis gender yang dirancang untuk membantu para perencana dalam melakukan pengarusutamaan gender dalam perencanaan kebijakan, program, atau kegiatan pembangunan. (Reverawati, 2024)

Dari keterangan di atas maka dapat disimpulkan jika *Gender Analysis Pathway* (GAP) memiliki 4 aspek utama, yaitu :

- a. Akses adalah kemampuan menggunakan potensi yang dimiliki untuk untuk berpartisipasi aktif dalam kehidupan sosial, politik, maupun ekonomi. Akses mencakup aspek SDM, pelayanan, manfaat, pekerjaan, dan juga informasi. Dalam kacamata GAP semua aspek tersebut harus bisa diakses sama adilnya antara laki-laki dan Perempuan.
- b. Kemanfaatan adalah kegunaan sumber daya maupun layanan yang dapat dimanfaatkan secara penuh, serta dapat memberikan perubahan positif bagi jama'ah.
- c. Kontrol merupakan system kendali yang dapat memerintah, mengendalikan, maupun mengatur atas suatu keadaan.
- d. Partisipasi diartikan sebagai keterlibatan individu maupun kelompok dalam suatu program, baik secara fisik, mental, dan juga secara spiritual. (Hidayati et al. 2024).

Dengan menggunakan metode GAP maka kita akan dapat melihat bagaimana konsep gender terinternalisasi dalam manajemen pelayanan dan infrastruktur haji. Hal ini perlu untuk dilihat mengingat setiap manusia baik pria ataupun Wanita memiliki derajat yang sama di hadapan Allah sehingga perlu ada perlakuan yang adil dan merata terhadap jamaah haji. Antara laki-laki dan perempuan haruslah memiliki porsi yang seimbang. Maka penyelenggara haruslah memastikan jika pelayanan yang diberikan kepada jamaah telah memenuhi konsep responsive gender.

Dengan menitik beratkan pada empat aspek utama Gender Analysis Pathway (GAP), maka kebijakan tentang keterlibatan dan kemanfaatan program bagi Perempuan dalam ibadah haji akan semakin terlihat jelas dan nyata. Sejauh mana Perempuan terlibat dan menerima kemanfaatan akan terlihat jelas dengan analisis ini. Empat aspek utama GAP akan menjadi kunci yang digunakan untuk mengungkap sejauh mana pelayanan dan infrastruktur haji memiliki perhatian terhadap kaum Perempuan. GAP juga mampu memberikan rekomendasi kepada penyelenggara terkait masalah pengarusutamaan gender.

METODE PENELITIAN

Artikel ini merupakan hasil penelitian dengan jenis deskriptif kualitatif. Pendekatan yang digunakan adalah *Total Quality Management* dan *Gender Analysis Pathway*. Penelitian dilakukan mulai bulan Maret sampai bulan Agustus 2025. Penelitian dilaksanakan di Asrama Haji Donohudan, di Purwokerto dan di Kantor Kemenag Wilayah Jawa Tengah. Subyek penelitian ini adalah Kasubag Penyelenggara Haji Umroh Kanwil Kemenag Jawa Tengah, Bapak Fitriyanto dan Pengelola Asrama Haji Donohudan, Saudara Haidar, serta Jama'ah Haji Perempuan tahun 2025 yang tidak memiliki pendamping atau mahram, Ibu Rohmatun. Dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi, data dianalisis dengan menggunakan teknik Miles dan Huberman. Dengan teknik tersebut dihasilkan gambaran utuh mengenai pelayanan dan infrastruktur haji untuk kenyamanan jama'ah haji perempuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian ini dilihat dengan menggunakan prinsip *Total Quality Management* (TQM) adalah sebagai berikut dan juga prinsip *Gender Analysis Pathway* (GAP) adalah sebagai berikut:

Pertama, tentang analisis TQM. Pada prinsip fokus pada pelanggan, terdapat kurang kesesuaian antara pelayanan yang diberikan dengan prinsip ini. Hal ini dapat terlihat dari tidak adanya aturan yang jelas tentang penambahan jumlah pembimbing perempuan. Realita kondisi yang ada jama'ah perempuan merupakan jama'ah yang jumlahnya lebih banyak dibanding jama'ah laki-laki. Masalah mengenai konsultasi fiqih perempuan jadi sedikit terabaikan. Selain itu kebijakan tentang pemisahan hotel antara suami istri dengan dalih efisiensi administrasi dapat dianggap sebagai bentuk mengabaikan kebutuhan pendampingan bagi jama'ah lansia atau yang berkebutuhan khusus. Hal ini sebagai mana dijelaskan oleh bapak Fitriyanto, ketika ditanya tentang kebijakan kuota pembimbing jama'ah perempuan dan permasalahan jama'ah haji perempuan .

“ Kuotanya tidak ada Pak saat ini memang belum ada. Yang penting daftar diperbanyak aja. Jadi belum ada nyuwun sewu istilah sudah mulai peduli jemaah perempuan begitu ya. Hanya rasio saja, Pak. Rasionalnya jamaahnya lebih banyak perempuan ya tentunya ditambahi petugasnya.

Ditambahi petugasnya gitu. terkait dengan fikih-fikih wanita, Problemya itu kan kalau konsultasi dengan pembimbing laki-laki kan tentu dia tidak sepulgar dengan pembimbing wanita”

Analisis berikutnya adalah pada prinsip peningkatan yang berkelanjutan. Berdasarkan data yang ada, penyelenggara kurang dalam melakukan *Continuous Improvement* Berbasis Gender. Hal ini didasarkan pada tidak adanya kebijakan yang sistematis dan terukur tentang penambahan petugas perempuan, meskipun sudah ada. Selain itu, evaluasi layanan haji belum memasukkan indikator kepuasan jama'ah perempuan secara spesifik. Kondisi ini dapat menimbulkan masalah baru. Sebagai contoh kebijakan pemisahan suami-istri berdasarkan waktu pelunasan justru menimbulkan masalah baru, seperti ketidaknyamanan psikologis dan administratif.

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

Tabel. 1 Prinsip TQM

Prinsip TQM	Penerapan dan Dampak terhadap Jama'ah Perempuan
Layanan yang berfokus pada pelanggan	Isu Fikih dan Petugas Perempuan: Terdapat pengakuan bahwa jumlah jama'ah haji perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki, khususnya di Jawa Tengah. Permasalahan utama bagi jama'ah perempuan adalah konsultasi terkait <i>fikih-fikih wanita</i> , yang terasa tidak nyaman atau sebebaskan jika dilakukan dengan pembimbing laki-laki. Fokus Pelanggan (kenyamanan): Upaya penambahan petugas haji perempuan merupakan respon manajemen untuk meningkatkan kenyamanan layanan, meskipun rasionya belum ditetapkan secara pasti atau melalui kuota persentase khusus.
Layanan yang mendorong peningkatan berkelanjutan	Peningkatan Petugas: Penambahan jumlah petugas perempuan dari tahun-tahun sebelumnya menunjukkan adanya peningkatan berkelanjutan untuk merespons kebutuhan demografi jama'ah. Efisiensi Administratif vs. Kenyamanan: Manajemen proses yang menganggap data masuk pertama sebagai data resmi (mulai 2025) untuk pelunasan dapat menyebabkan pemisahan suami istri, yang memaksa jama'ah perempuan (istri) mencari suaminya, yang mana penempatan tersebut dianggap pelanggaran. Ini menciptakan inefisiensi dan mengurangi kenyamanan.
Ketelibatan karyawan	Peran Petugas PPIH: Petugas Penyelenggara Ibadah Haji (PPIH) Kloter terdiri dari ketua, pembimbing ibadah, dan tenaga kesehatan haji. Keterlibatan petugas haji perempuan, terutama sebagai pembimbing, sangat penting untuk meningkatkan kenyamanan jama'ah perempuan dalam konteks konsultasi agama.
Berorientasi pada manajemen proses	Regulasi Komprehensif: Penyelenggaraan haji diatur oleh UU No. 8 Tahun 2019, mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan (akomodasi, konsumsi, transportasi, perlindungan). Pemisahan Akomodasi: Manajemen proses pelaksanaan haji menerapkan pemisahan kamar antara laki-laki dan perempuan sejak dari asrama transit di Indonesia hingga hotel di Makkah dan Madinah, meskipun mereka adalah pasangan suami istri. Ini menjamin kesesuaian syariat namun berpotensi mengurangi kenyamanan pasangan suami istri.
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 dengan ketentuan syariat. Visi Kanwil Kemenag: Visi dan Misi Kanwil Kemenag Jawa Tengah secara khusus mencakup penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang bermutu serta dapat dipertanggungjawabkan secara transparan

Kedua, mengenai analisis GAP. Dalam aspek dan prinsip akses Jama'ah perempuan memiliki akses yang sama untuk mendaftar haji, tetapi akses kepada layanan yang responsif gender, seperti pembimbing perempuan masih terbatas. Pada aspek partisipasi, keterlibatan jama'ah haji perempuan dalam proses pengambilan keputusan atau umpan balik layanan minim. Mereka lebih sering menjadi objek layanan daripada subjek yang dilibatkan. Dari segi kontrol, kebijakan dan aturan, seperti pemisahan kamar lebih banyak ditetapkan tanpa mempertimbangkan kontrol jama'ah perempuan atas pengalaman ibadah mereka. Sedang dari segi aspek maanfaat, manfaat layanan seperti konsumsi, transportasi, akomodasi dinikmati secara umum, tetapi tidak dirancang untuk memberikan manfaat optimal bagi kelompok spesifik seperti perempuan lansia atau disabilitas. Manajemen haji masih bersifat *gender-neutral* alih-alih *gender-responsive*, sehingga efisiensi -dalam hal waktu, biaya, dan tenaga- dan kenyamanan jama'ah perempuan belum tercapai optimal.

Hasil analisi GAP dalam pelayanan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 2 Asepek GAP

Aspek GAP	Kondisi dan Dampak terhadap Jama'ah Perempuan
Akses	Akses ke SDM/Pelayanan: Jama'ah perempuan memiliki akses terhadap layanan bimbingan ibadah. Namun, akses yang adil terhadap pembimbing perempuan yang mumpuni untuk membahas fikih wanita masih menjadi tantangan, meskipun jumlah petugas perempuan sudah ditambah. Akses ke Akomodasi: Akses ke akomodasi diatur secara terpisah antara laki-laki dan perempuan (pemisahan kamar/hotel), yang menjamin akses aman dalam konteks privasi, tetapi membatasi akses pasangan suami istri untuk tinggal bersama.
Kemanfaatan	Manfaat Bimbingan: Manfaat layanan bimbingan ibadah dapat dimanfaatkan lebih optimal oleh jama'ah perempuan jika didukung oleh pembimbing perempuan yang dapat memberikan konsultasi tanpa rasa canggung mengenai masalah fikih. Manfaat Pelindungan: Jama'ah haji perempuan mendapatkan manfaat pelindungan warga negara, hukum, keamanan, jiwa, kecelakaan, dan kesehatan dalam bentuk asuransi, sama seperti jama'ah laki-laki.
Kontrol	Kontrol dalam Kebijakan: Kontrol jama'ah haji perempuan terhadap penentuan kebijakan masih terbatas, terlihat dari belum adanya kuota persentase khusus untuk petugas haji perempuan. Kontrol Pribadi: Kontrol jama'ah perempuan terhadap penempatan kamar atau lokasi dengan mahram/pasangan menjadi terbatas akibat kebijakan pemisahan suami istri, bahkan jika terjadi pelanggaran administratif pelunasan.
Partisipasi	Partisipasi dalam Ibadah: Jama'ah perempuan berpartisipasi dalam ibadah haji dalam jumlah yang besar. Partisipasi dalam Kepetugasan: Partisipasi perempuan sebagai petugas haji (PPIH) ada dan meningkat sebagai respons terhadap jumlah jama'ah, namun tidak didukung oleh kuota formal, sehingga partisipasi ini bersifat responsif

Sedangkan kondisi infrastruktur jika dilihat dari segi *Total Quality Management* (TQM) dan *Gender Analysis Pathway* (GAP) adalah sebagai berikut : Fasilitas penginapan yang disediakan kurang sesuai prinsip customer focus dan process orientation. TQM menyatakan jika Proses layanan harus dirancang untuk kenyamanan pelanggan. Temuan yang ada kapasitas kamar di Asrama Haji Donohudan (AHD) yang mencapai 10 orang per kamar

mengurangi kenyamanan dan privasi, terutama bagi perempuan. Rencana penurunan menjadi 4 orang per kamar merupakan langkah positif, tetapi belum menyentuh kebutuhan spesifik gender. Misal, belum ada kebijakan kamar khusus pasangan suami-istri/lansia, tidak tersedia ruang laktasi, dan fasilitas kamar mandi yang tidak praktis (jemaah harus kembali ke kamar dari ruang makan). Hal ini sesuai dengan penjelasan saudara Haidar selaku pengelola AHD Boyolali.

“Kalau untuk kapasitas kamar di sini kapasitasnya 10 orang, dan semuanya kamar mandi dalam. Namun untuk tahun depan karena permintaan dari kemenag kita akan renovasi menjadi kapasitas 4 orang perkamar, namun memang belum ada kebijakan kamar khusus, untuk suami istri atau fasilitas lain seperti ruang laktasi ataupun fasilitas khusus perempuan”

Selain hal di atas dari fasilitas Pendukung belum terlihat Inklusif Gender. Dari aspek akses meskipun ada fasilitas untuk disabilitas, tidak ada penyesuaian khusus untuk perempuan disabilitas atau hamil. Dalam aspek manfaat, fasilitas seperti poli klinik tidak beroperasi di luar musim haji, padahal kebutuhan kesehatan perempuan (misal: konsultasi reproduksi) bisa saja muncul selama masa persiapan. Dari sudut pandang partisipasi, Infrastruktur seperti lahan manasik tidak melibatkan perspektif gender dalam desainnya, sehingga kurang mempersiapkan jemaah perempuan secara memadai.

Kaitannya dengan prinsip komitmen kepemimpinan dan perbaikan berkelanjutan harus inklusif. Ditemukan bahwa pengembangan AHD lebih banyak dipimpin oleh Pemerintah Provinsi tanpa koordinasi kuat dengan Kemenag, sehingga kebutuhan gender tidak menjadi prioritas. Sebagai contoh, Permintaan Kemenag hanya terbatas pada kapasitas kamar, tanpa mendorong fasilitas pendukung seperti ruang laktasi atau konseling. Untuk itu perlu dipertimbangkan untuk kembali memfungsikan Asrama Transit Semarang sebagai alternatif Asrama Haji Donohudan. Kebijakan pemerintah yang saat ini mendirikan kementerian baru yang khusus mengurus ibadah haji dan Umroh harusnya bisa untuk fokus pada perbaikan-perbaikan yang ada. Sehingga penyelenggaraan ibadah haji akan dapat berjalan sesuai dengan tujuan. Tidak hanya mendapatkan kenyamanan pelayanan namun juga dapat mencapai predikat haji yang *mabrur* sebagai tujuan spiritual ibadah haji. Penyelenggara memiliki kewajiban untuk membantu jama'ah mencapai hal tersebut. Untuk itu perlu adanya perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan agar tujuan utama ibadah haji dapat tercapai.

SIMPULAN DAN SARAN

Manajemen Pelayanan Haji dan Infrastruktur di Indonesia, dilihat dengan menggunakan perspektif gender sama-sama masih menunjukkan status *gender-neutral* alih-alih

gender-responsive. Meskipun upaya memberikan pelayanan secara total dan prima kepada jama'ah haji perempuan, namun pelayanan yang diberikan belum tercapai secara optimal. Penambahan jumlah petugas dan pembimbing haji perempuan merupakan bentuk komitmen penyelenggara haji Indonesia dalam merespon permasalahan haji perempuan. Permasalahan yang dimaksud adalah permasalahan konsultasi jama'ah haji perempuan seputar fikih haji perempuan.

Kondisi infrastruktur haji, baik yang dikelola di Indonesia (Asrama Haji Donohudan/AHD) maupun di Saudi (*Masyair*), dinilai masih bersifat *gender-neutral* dan memiliki defisiensi signifikan yang mengurangi kenyamanan dan efisiensi jamaah perempuan. Upaya positif untuk peningkatan berkelanjutan, seperti rencana revitalisasi AHD untuk mengubah kapasitas kamar dari 10 orang menjadi 4 atau 6 orang per kamar guna meningkatkan privasi dan kenyamanan. Kamar mandi dalam kamar juga meningkatkan privasi jamaah perempuan. AHD tidak menyediakan fasilitas khusus gender seperti ruang laktasi untuk ibu menyusui, didasarkan pada asumsi yang mengabaikan kebutuhan spesifik perempuan (bahwa jamaah harus sehat dan tidak membawa anak). Selain itu, ruang makan belum memiliki batas khusus (partisi) antara laki-laki dan perempuan, yang dapat mengurangi kenyamanan dan menimbulkan rasa canggung. Kontrol Kemenag terhadap pengembangan infrastruktur AHD terhambat karena aset tersebut di bawah kewenangan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Kemenag hanya dapat memberikan masukan.

Saran untuk peneliti selanjutnya, karena penelitian ini telah melihat bagaimana pelayanan dan infrastruktur untuk jama'ah haji perempuan, maka selanjutnya peneliti selanjutnya fokuskan peneliti pada pengembangan manajemen pelayanan. Hal ini dapat dijadikan sebagai bukti komitmen penyelenggara haji Indonesia terhadap pelayanan berbasis perempuan. Secara praktis peneliti memberikan saran untuk penyelenggara haji agar mulai menata manajemen pelayanan serta infrastruktur berbasis gender. Seperti membuat kebijakan yang responsive gender dan membangun infrastruktur berbasis gender. Hal ini mengingat jumlah jama'ah haji perempuan jumlahnya lebih banyak dibandingkan dengan laki-laki. Selain itu, permasalahan dan kebutuhan perempuan berbeda dengan jama'ah laki-laki.

DAFTAR RUJUKAN

Amalia, p. D. (2024). Implementasi kebijakan perencanaan dan penganggaran yang responsif gender di pemerintah kota sungai penuh (studi kasus kantor pemberdayaan perempuan kota sungai penuh). *Jurnal administrasi nusantara maha*, 6(6), 661–670.

- Anesta, k. L., & kenedi, j. (2023). Manajemen pelayanan dalam meningkatkan minat calon jama'ah haji dan umroh pada pt. Tour and travel auliya perkasa abadi di pasaman barat. *Multazam : jurnal manajemen haji dan umrah*, 3(2), 26. <https://doi.org/10.32332/multazam.v3i2.7470>
- Aniva, I. P. E. S. A. (2022). *Tinjauan implementasi anggaran responsif gender pada satker mitra kerja kppn tasikmalaya tahun 2021*. Politeknik keuangan negara stan.
- Aprianti, h., umam, k., & suparman, n. (2022). Anggaran responsif gender: meminimalisir disparitas partisipasi dan akses perempuan dalam pembangunan. *Jurnal hawa: studi pengarus utamaan gender dan anak*, 4(2), 150–162.
- Armas, t. C. S. (2025). Women and public procurement: a review about 'feria inclusiva' procedure. *Foro: revista de derecho*, 2025(43), 83–107. <https://doi.org/10.32719/26312484.2025.43.5>
- Aswandi, b. (2021). Kepuasan jama'ah haji dalam proses pelayanan haji (studi kasus di kabupaten kuantan singingi). *Journal of islamic law el madani*, 1(1).
- Gorji, m. (2011). The study of the relationship between total quality management and service quality improvement leading to an optimal model presentation. *Australian journal of basic and applied sciences*, 5(11), 1742–1749. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84155178396&partnerid=40&md5=b40d44cb2d81bf3d056f82cfabe27ffb>
- Gunawan, c. I. (2020). *No title* (m. A. Maulida (ed.); 1st ed.). Cv irdh.
- Hafid, a., tahmir, s., & dirawan, g. D. (2015). Management services pilgrims hajj office at the ministry of religion. *International journal of economic research*, 12(3), 685–690. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84943622794&partnerid=40&md5=ab72163ec47f11de57542a3643c45787>
- Hartati, s., & hasan, m. (2023). Manajemen strategi menggunakan tqm dan swot dalam menganalisis maju mundurnya sebuah organisasi. *An najab (jurnal pendidikan islam dan sosial keagamaan)*, 2(2), 14–23.
- Hidayati, r., larasati, e., & yuniningsih, t. (2024). Gender analysis pathway pada pengembangan pariwisata di desa wisata nongkosawit kota semarang: gender pathway analysis on tourism development in nongkosawit tourism village, semarang city. *Perspektif*, 13(4), 973–983.
- Laia, b., windayani, n. L. I., arifin, r. H., djara, j. I., dewi, n. W. R., walad, m., ndrha, l. D. M., & subayil, i. (2024). *Manajemen mutu pendidikan humanis terpadu (total manajemen quality)*

- berbasis tri hita karana*. Cv jejak (jejak publisher).
- Lulu'aniqurrohmah, s. F. (2023). Kesetaraan gender dan nilai nilai yang terkandung di dalamnya menurut hak asasi manusia. *Jurnal dunia ilmu hukum (jurdikum)*, 1(2), 50–56.
- Mafhar, m. A. R., maesaroh, i., & alindra, b. M. (2025). Dinamika manajemen organisasi wallet dhuafa jawa timur: studi kasus manajemen program kemanusiaan. *Journal of islamic management*, 5(1), 84–100.
- Mandasari, n. (2022). Analisis pengarusutamaan gender dalam kebijakan publik (studi kasus di dinas pemberdayaan perempuan perlindungan anak dan pengendalian penduduk dp3ap2 provinsi jambi). *Ebisma (economics, business, management, & accounting journal)*, 2(2), 50–59.
- Mbah-amanze, m., & adams, t. (2025). Preliminary examination of gender-responsiveness in welsh public procurement: a legal and empirical study. *Public procurement law review*, 34(6), 403–421. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105022135900&partnerid=40&md5=abaa9e6eba70946ce4b8866679b239cd>
- Rahma, u. N., sari, d. Y., afifah, s. N., & sholichah, f. (2023). Manajemen pelayanan haji dan umrah kbih nasrul ummah. *Multaẓam: jurnal manajemen haji dan umrah*, 3(1), 15–24.
- Rahmaniah, s. E. (2015). Pengarusutamaan gender dalam pengelolaan haji di kota pontianak. *Karsa: jurnal sosial dan budaya keislaman*, 23(1), 100. <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i1.611>
- Reverawati, w. I. (2024). Analisis gender pathway pengarusutamaan hak anak sad dampingan pundi sumatra pada isu pendidikan. *Harakat an-nisa: jurnal studi gender dan anak*, 9(2), 89–96.
- Riyaning, r., parasasri, a., dwi, i., program, a. N., ilmu, s., & negara, a. (n.d.). Manajemen bencana responsif gender: kajian inovasi layanan organisasi pada badan penanggulangan bencana daerah kota surakarta. In *jurnal wacana publik* (vol. 1, issue 1).
- Rokicki, a., & nogalski, b. (2021). Service management as a subdiscipline of management science. *Central european management journal*, 29(3), 136–174. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.57>
- Sugiarti, t. H. Dan. (2022). *Konsep dan teknik penulisan gender*. Umm press.
- Supredi, c., kertati, i., magister administrasi publik fisip untag semarang jl pawiyatan luhur bendan duwur semarang, m., & tengah, j. (n.d.). Pelayanan prima (excellent service) pada masa pandemi covid-19. *Journal of research and development on public policy (jarvic)*, 1(1).
- Thimm, v. (2021). Gendered pilgrimage: hajj and umrah from women's perspectives. *Journal*

of contemporary religion, 36(2), 223–241.

<https://doi.org/10.1080/13537903.2021.1930878>

Tronvoll, b., & edvardsson, b. (2022). Defining and framing service management. In *the palgrave handbook of service management* (pp. 19–33). https://doi.org/10.1007/978-3-030-91828-6_2

<https://haji.kemenag.go.id/sidb/admin/index.php?page=wl-01&nav=1>

<https://kemenag.go.id/kolom/gender-mainstreaming-transformasi-penyelenggaraan-haji-f03L8>

<https://quran.kemenag.go.id>

<https://www.bps.go.id/>

<https://uinsa.ac.id/blog/petugas-haji-indonesia-embarkasi-juanda-2024-dalam-perspektif-gender>

<https://jateng.kemenag.go.id/berita/kakanwil-respon-cepat-keluhan-jama'ah-haji-atas-fasilitas-asrama-haji-donohudan>

<https://islam.nu.or.id/ilmu-hadits/perempuan-bepergian-tanpa-mahram-dalam-kajian-hadits-rlADv>