URGENSI *DYNAMIC GOVERNANCE* DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME MANAJEMEN PENYELENGGARAAN HAJI*

Bayu Mitra Adhyatma Kusuma
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Abstrak

Perubahan yang cepat dan tidak terantisipasi akibat ketidakpastian global menuntut pemerintah untuk mengambil langkah strategis. Ini karena tidak ada jaminan bahwa suatu kebijakan atau program yang sedang berjalan dapat diimplementasikan sesuai dengan rencana. Di tengah kondisi ketidakpastian dan ancaman krisis keuangan global, Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Agama dihadapkan pada problematika penyelenggaraan haji yang terus terjadi setiap tahunnya. Ini mengingat penyelenggaraan haji melibatkan banyak instansi baik di dalam negeri maupun di Arab Saudi. Problematika tersebut terkait dengan aspek administrasi kelembagaaan, pengelolaaan keuangan, peningkatan sarana dan prasarana dalam memberikan pelayanan kepada jamaah haji. Oleh karena itu Dynamic Governance menjadi sangat urgen untuk meminimalisir problematika tersebut. Dynamic Governance merupakan konsep untuk kompetitif dalam dunia yang mengalami percepatan globalisasi dan kemajuan teknologi. Konsep dasar dalam Dynamic Governance adalah budaya dan kapabilitas untuk thinking ahead, thinking again, dan thinking across guna menghasilkan perubahan. Hasil analisis penulis dengan memperhatikan pada budaya dan kapabilitas Kemenag merumuskan bahwa dalam penyelenggaraan ibadah haji, thinking ahead dapat dijalankan dengan menganalisis dan memproyeksikan apa yang akan dihadapi dalam 10 atau 20 tahun ke depan berdasarkan kecenderungan perubahan nasional dan global, konstelasi politik, dan sosio-ekonomi masyarakat. Thinking again dapat dilakukan dengan me-review kembali apakah kebijakan, strategi, dan program yang sedang berjalan sudah tepat dan mampu memenuhi kebutuhan jamaah haji. Dan Thinking across dapat diaplikasikan dengan belajar dari pengalaman negara lain yang juga mengatur penyelenggaraan ibadah haji bagi rakyatnya. Ini sangat berguna untuk terus meningkatkan profesionalisme penyelenggaran ibadah haji secara konseptual, managerial, teknis, maupun sosial. Tulisan ini akan menambah khazanah dalam keilmuan manajemen haji mengingat sampai saat ini belum ada penulis yang menganalisis manajemen penyelenggaraan haji dari perspektif Dynamic Governance.

Kata Kunci: *Dynamic Governance*, Profesionalisme, Manajemen Penyelenggaraan Haji

---

* Manuskrip ini dipresentasikan di *Dakwah Annual Conference* yang diselenggarakan oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga, (Yogyakarta, 7 November 2015).

URGENCY OF THE DYNAMIC GOVERNANCE IN INCREASING PROFFESIONALISM OF THE HAJJ ORGANIZING MANAGEMENT

Abstract

Rapid changes and unanticipated as a result of global uncertainty was requires the Government to take a strategic measures. It is should be taken because no guarantee that a policy or program being runs is can be implemented according to plan. In the midst of uncertainty and the threat of global financial crisis, the Government of Indonesia through the Ministry of Religious Affairs faced with the problem of Hajj organizing that continues to occur each year. This is considering the implementation of the Hajj involves many agencies both domestically and in Saudi Arabia. These problems related to the institutional administrative aspect, financial management aspect, and the improvement of infrastructure in providing services to pilgrims. Therefore the Dynamic Governance becomes very urgent to minimize these problems. Dynamic Governance is a concept for the competitive ability in the world with accelerated globalization and technological advances. The basic concept in the Dynamic Governance is a culture and capability for thinking ahead, thinking again and thinking across to produce a change. The analysis results of the author with concern to the culture and capability of the Ministry of Religious Affairs formulate that in the organization of the Hajj, thinking ahead can be executed by analyzing and projecting what will be facing in 10 or 20 years into the future based on the tendency toward national and global change, political constellation, and socio-economic of the community. Thinking again can be done by reviewing again whether policies, strategies and programs that are running are appropriate and able to meet the needs of pilgrims. And Thinking across, can be applied by learning from the experiences of other countries that also regulates the organization of the Hajj for the people. It is very useful to improve the professionalism of Hajj organizing both conceptually, managerial, technical, and social. This paper will add treasures in the scientific management of the Hajj, considering that to date there has been no writers who analyze the hajj management from the perspective of Dynamic Governance.

Keywords: Dynamic Governance, Professionalism, Hajj Organizing Management

A. LATAR BELAKANG

Ibadah haji merupakan salah satu bentuk ibadah yang memiliki makna multi aspek meliputi ritual, politik psikologis, dan sosial. Ibadah haji dikatakan sebagai aspek ritual karena ibadah Haji merupakan rukun Islam kelima yang wajib dilaksanakan oleh setiap Muslim yang memenuhi syarat *istitha'a* baik secara finansial, fisik, maupun mental. Haji adalah ibadah yang hanya wajib di lakukan sekali seumur hidup dan merupakan bentuk ritual tahunan yang dilaksanakan kaum Muslim sedunia dengan berkunjung dan melaksanakan kegiatan di beberapa tempat di Arab Saudi. Hal ini berbeda dengan ibadah umroh yang bisa dilaksanakan sewaktu-waktu. Pelaksanaan ibadah haji secara jelas diatur di dalam Al-Qur'an dan hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu yaitu dalam bulan Dzulhijah setiap tahunnya. Ritualitas haji sarat akan makna pelajaran untuk muanusia.[1] Dalam aspek ritual, Ibadah haji merupakan hal pribadi bagi masing-masing Muslim. Atau dengan kata lain warga negara berhak menjalankan ibadah haji tanpa ada intervensi dari negara.

Dari aspek psikologi politik, negara bertanggung jawab atas pelaksanaan agenda keagamaan khususnya penyelenggaraan ibadah haji. Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai penyelenggara ibadah haji terus berupaya memberikan layanan terbaik dalam penyelenggaraan haji. Sehingga secara psikologis warga negara yang beragama Islam akan mendapatkan ketenangan karena merasa segala kepentingan mengenai ibadah haji telah diatur dan dilayani oleh pemerintahnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Sondang P. Siagian bahwa pemerintah memiliki dua fungsi yaitu fungsi pengaturan (*regulatory function*) dan fungsi pelayanan (*service function*).[2]

Dari aspek sosial, animo masyarakat Indonesia terhadap ibadah haji begitu tinggi. Bahkan saat ini *waiting list* haji menjadi semakin panjang dan lama. Masyarakat beranggapan bahwa haji memberikan implikasi lebih kepada setuap individu dibandingkan dengan masyarakat yang belum pernah berhaji. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan munculnya pandangan masyarakat bahwa setiap individu yang telah menunaikan ibadah haji akan mendapat tempat yang terhormat dan menjadi

[1] Sri Mulyati, "Haji, Sebuah Arena Spiritualitas", dalam *Dinamika dan Perspektif Haji Indonesia*, (Jakarta: Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kemenag RI, 2011), hlm. 64.

[2] Sondang P. Siagian, *Administrasi Pembangunan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 134.

tokoh yang dihormati dalam masyarakat. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa haji telah menjadi status sosial yang dikejar oleh masyarakat kebanyakan. Hinkel menyatakan bahwa manusia sebagai subyek manusia bertindak untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sehingga tindakan manusia bukan tanpa tindakan tertentu.[3]

Pengelolaan haji tidak luput dari berbagai permasalahan. Di tengah kondisi ketidakpastian dan ancaman krisis keuangan global, Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Agama dihadapkan pada problematika penyelenggaraan ibadah haji yang terus terjadi setiap tahunnya. Problem tersebut muncul mengingat penyelenggaraan ibadah haji tidak hanya dilakukan secara sepihak oleh pemerintah Indonesia, melainkan juga melibatkan banyak instansi baik di dalam negeri maupun di Arab Saudi. Problematika tersebut terkait dengan manajemen penyelenggaraan yang melipiti beberapa aspek seperti administrasi kelembagaaan, pengelolaaan keuangan, peningkatan sarana dan prasarana dalam memberikan pelayanan kepada jamaah haji. Hal tersebut sebagai dampak perubahan yang cepat dan tidak terantisipasi akibat ketidakpastian global. Akibatnya pemerintah dituntut untuk mengambil langkah-langkah strategis karena tidak ada jaminan bahwa suatu kebijakan atau program yang sedang dijalankan oleh pemerintah saat ini dapat diimplementasikan sesuai dengan yang telah direncanakan atau nantinya kebijakan tersebut dapat berlanjut dalam jangka waktu yang lebih lama.

Pengelolaan haji tidak dapat dipisahkan dari alur birokrasi yang ada pada penyelenggara negara, dalam hal ini adalah Kemenag. Birokrasi pada dasarnya adalah alat pemerintah yang bekerja untuk kepentingan masyarakat secara komprehensif. Dengan demikian maka tugas birokrasi adalah merealisasikan setiap kebijakan pemerintah demi kepentingan masyarakat. Namun sebagimana kita ketahui bahwa secara umum birokrasi di Indonesia masih lambat dan berbelit. Hal itulah yang seringkali dikeluhkan oleh masyarakat. Sehingga ketika mendengar istilah birokrasi maka pikiran masyarakat akan terasosiasikan pada suatu hal yang rumit dan tidak sederhana. Mas'ud Said mengemukakan bahwa secara internasional, reputasi birokrasi kita buruk. Banyak korupsi, tidak jelas tataran standarnya, tidak efisien, terlalu lemah

[3] George Ritzel, *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, terj. Alimandan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 42.

dalam sistem pelayanan yang kaku dan jauh dari modern, tergantung dari orang seorang. Aturan terserah orangnya, bukan orangnya terserah aturan.[4] Oleh karena itu dibutuhkan suatu perubahan nyata dalam upaya memperbaiki manajemen penyelenggaraan ibadah haji.

Penerapan *Dynamic Governance* adalah salah satu upaya untuk meminimalisir problematika tersebut. *Dynamic Governance* merupakan suatu konsep untuk tetap kompetitif dalam persaingan dunia yang mengalami percepatan globalisasi dan kemajuan teknologi. Konsep dasar dalam *Dynamic Governance* adalah mengkombinasikan budaya dan kapabilitas untuk berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir lagi (*thinking again*), dan berpikir lintas batas (*thinking across*) guna menghasilkan suatu perubahan nyata. Jika *Dynamic Governance* diterapkan secara konsekuen, maka akan turut mempengaruhi peningkatan kualitas pemberian pelayanan ibadah haji. Berdasar pemaparan latar belakang di atas maka penulis berketetapan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis urgensi *Dynamic Governance* dalam upaya meningkatkan profesionalisme manajemen penyelenggaraan haji di Indonesia secara lebih dalam.

Paper ini akan mengeksplorasi bagaimana suatu dinamika dapat diciptakan dalam suatu kebijakan atau program yang dihasilkan institusi pemerintahan khususnya Kemenag. Eksplorasi tersebut akan menggambarkan bagaimana budaya kelembagaan yang kuat dipadukan dengan kapabilitas dalam menciptakan suatu program atau kebijakan akan menghasilkan perubahan positif untuk meningkatkan profesionalisme manajemen penyelenggaraan haji.

B. KAJIAN TEORI

1. *Dynamic Governance*

Gambhir Bhatta mengemukakan bahwa konsep *Governance* adalah hubungan antara pemerintah dan warga negara yang memungkinkan kebijakan publik dan program akan dirumuskan, dilaksanakan dan dievaluasi mengacu pada aturan, lembaga, dan jaringan yang menentukan bagaimana sebuah negara atau fungsi

[4] M. Mas'ud Said, *Birokrasi di Negara Birokratis: Makna, Masalah dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesia*, (Malang: UMM Press, 2012), hlm. 40.

organisasi.[5] Oleh karena itu penyelenggara negara yang kredibel, akuntabel, dan transparan mutlak diperlukan dalam upaya pengembangann suatu negara. Sebagaimana dipaparkan oleh *World Bank* bahwa kurang berfungsinya lembaga-lembaga sektor publik dan lemahnya pemerintahan adalah kendala utama bagi pertumbuhan dan pembangunan yang adil di banyak negara berkembang.[6] Begitu pula dengan yang terjadi di Indonesia, pengembangan profesionalisme manajemen penyelenggaraan haji seringkali terhambat oleh kurang berfungsinya lembaga-lembaga publik khususnya pemerintahan.

Dynamic Governance adalah kemampuan pemerintah untuk terus menyesuaikan kebijakan dan program publik, serta mengubah cara kebijakan publik tersebut dirumuskan dan dilaksanakan, sehingga kepentingan jangka panjang bangsa dicapai. Kedinamisan dalam pemerintahan sangat penting bagi pembangunan ekonomi dan sosial yang berkelanjutan terutama pada lingkungan yang mengalami ketidakpastian dan perubahan yang cepat dimana masyarakat yang semakin menuntut kecanggihan, lebih berpendidikan, dan lebih terdampak globalisasi.[7] Dalam konteks ini, diterapkannya *Dynamic Governance* merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan profesionalisme manajemen penyelenggaraan ibadah haji.

2. Manajemen Penyelenggaraan Haji

Dalam upaya peningkatan profesionalisme penyelenggaraan ibadah haji, yang perlu ditekankan adalah penyediaan pelayanan yang berkualitas kepada jamaah haji. Hal terebut memberikan pemahaman bahwa segala sesuatu yang berkaitan dengan pelayanan, semuanya harus terukur ketepatannya karena yang diberikan adalah kualitas.[8] Dalam manajemen pelayanan publik, kecenderungan birokrasi pemerintah

---

[5] Gambhir Bhatta*, International Dictionary of Public Management and Governance*, (New York: M.E. Sharpe, 2006).

[6] World Bank, *World Bank Report: Governance Matters*, (Washington: World Bank, 2000).

[7] Boon Siong Neo dan Geraldine Chen, *Dynamic Governance: Embedding Cultures, Cappabilities, and Change in Singapore*, (Singapore: World Scientific Publishing, 2007), hlm. 8.

[8] Lijan P. Sinambela *et al.*, *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 42.

mengembangkan pelayanan yang standar dan bersifat umum seringkali mengkerdilkan kemampuan pemerintah untuk secara responsif.[9]

Dalam manajemen penyelenggaraan haji yang profesional, setidaknya terdapat unsur 6M. *Man* (manusia), adalah sumber daya terpenting dalam penyelenggaraan ibadah haji. Apalagi menyangkut aspek pelayanan jasa nirlaba seperti haji, sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dengan kriteria tertentu. *Money* (dana), dalam penyelenggaraan ibadah haji, persoalan dana tidak menjadi masalah karena dibebankan kepada calon haji yang jumlahnya terus meningkat dari tahun ke tahun. *Machine* (mesin), dalam konteks ini alat bekerja adalah regulasi dalam bidang perhajian dan kebijakan strategis lainnya. *Methods* (metode), adalah cara yang digunakan dalam mengelola penyelenggaraan haji, apakah bersifat sentralistik atau terbagi dalam wilayah-wilayah tugas yang memiliki independensi dalam mengambil kebijakan. *Materials* (material), adalah sarana dan prasarana pendukung dalam penyelenggaraan haji. Dan *Market* (pasar), adalah sosialisasi kepada *stakehlders* tentang penyelenggaraan haji sehingga seluruh unsur, sistem, dan regulasi dapat diketahui secara lebih jelas dan lengkap.[10]

C. METODE PENELITIAN

Dalam *paper* ini jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif dan menekankan pada studi literatur. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan urgensi *Dynamic Governance* dalam manajemen penyelenggaraan ibadah haji. Alasan penulis menggunakan penelitian deskriptif adalah agar hasil dari penelitian dapat dideskripsikan dan digambarkan dalam kalimat yang sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan hubungan antar fenomena. Lexy J. Moleong menyatakan bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang dan perilaku yang

---

[9] Agus Dwiyanto, *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2010), hlm. 128.

[10] Bahrul Hayat, "Profesionalisme Manajemen dalam Penyelenggaraan Ibadah Haji", dalam *Dinamika dan Perspektif Haji Indonesia*, (Jakarta: Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kemenag RI, 2011), hlm. 219-221.

dapat diamati.[11] Jadi pendekatan ini diarahkan pada latar belakang objek secara keseluruhan. Paradigma kualitatif disebut pendekatan konstruktivis atau naturalistik, pendekatan interpretatif, atau postpositivist atau perspektif post-modern.[12] Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan analisis dokumen terkait penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia. Metode analis data yang digunakan dalam tulisan ini adalah metode Interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari empat tahap yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penajian data dan penarikan kesimpulan.[13]

D. PEMBAHASAN

1. Budaya + Kapabilitas = Perubahan

Penyelenggaraan ibadah haji adalah bentuk kegiatan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah melalui Kementerian Agama setiap tahunnya. Dari tahun ke tahun jumlah jamaah haji Indonesia relatif terus bertambah. Di satu sisi, meningkatnya jumlah jamaah haji Indonesia ini dianggap sebagi hal yang menggembirakan, karena hal tersebut mengindikasikan bahwa kesadaran keagamaan masyarakat telah berbanding lurus dengan meningkatnya kemampuan ekonomi ummat. Namun di sisi lain, penyelenggaraan haji di Indonesia selalu menyisakan persoalan terutama tekait dengan manajemen pengelolaannya.

Hal tersebut diindikasikan dengan selalu munculnya ketidakpuasan jamaah calon haji terhadap manajemen penyelenggaraan haji dan pelayanan yang dilaksanakan oleh Kemenag. Kementerian Agama melalui berbagai inovasi dan penyempurnaan telah melakukan upaya-upaya peningkatan baik dari aspek manajerial, sumber daya manusia, serta berbagai pola operasional. Oleh karena itu penulis berpendapat bahwa *Dynamic Governance* sangatlah urgen untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan profesionalisme manajemen penyelenggaraan haji. Yang perlu diingat bahwa munculnya *Dynamic Governance* tidak terjadi secara kebetulan, tetapi merupakan hasil dari niat dan ambisi yang disengaja melalui sebuah kepemimpinan untuk struktur

---

[11] Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 6.

[12] John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design*, (New York: Sage Publications, 1998), hlm. 4.

[13] Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*, (London: Sage Publication, 1998), hlm. 12.

sosial yang diinginkan untuk mencapai tujuan nasional. *Dynamic Governance* mencerminkan upaya pemimpin yang dengan sengaja untuk membentuk masa depan mereka. Konsep dasar Dynamic Governance adalah mengkombinasikan budaya dengan kapabilitas sehingga menghasilkan perubahan ke arah yang lebih baik.

Sebagaimana telah disebutkan di atas bahwa *Dynamic Governance* merupakan kombinasi antara budaya dengan kapabilitas yang menghasilkan perubahan. Budaya menunjukkan keyakinan dan nilai-nilai kelompok tertentu yang dibagi atau dimiliki bersama, sehingga dapat dianggap sebagai akumulasi pelajaran bersama dari masyarakat tertentu berdasarkan sejarah pengalaman bersama. Peraturan dan struktur pemerintahan adalah pilihan yang dibuat oleh masyarakat dan mencerminkan nilai-nilai dan kepercayaan dari para pemimpinnya. Kepercayaan pemimpin membentuk aturan, norma-norma informal dan mekanisme penegakan yang dilembagakan. Diakui atau tidak, pandangan masyarakat terhadap kinerja Kemenag adalah lambat dan berbelit. Seolah-olah hal yang lambat dan berbelit adalah budaya dalam Kemenag itu sendiri.

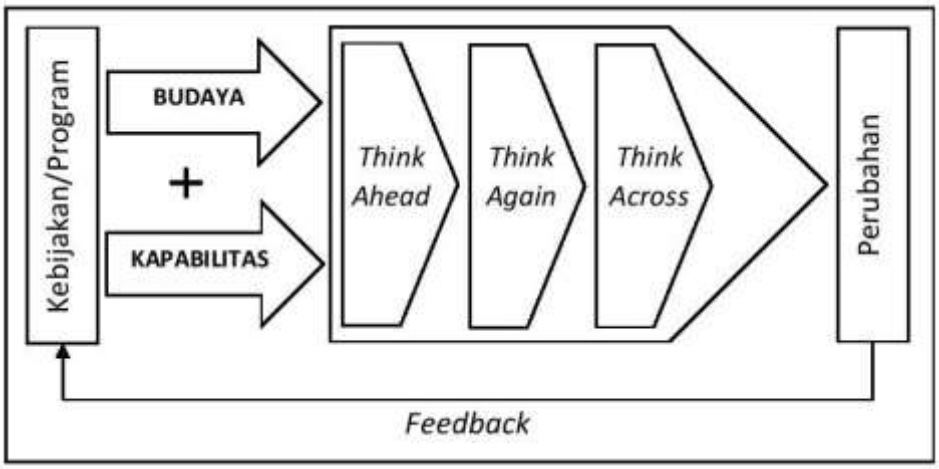
Stigma dari masyarakat itu mau tidak mau harus menjadi perhatian dari Kemenag. Stigma bahwa birokrasi di Kemenag itu lambat dan berbelit harus diubah. Memang dalam Undang-Undang No. 17 tahun 1999 tentang penyelenggaraan ibadah haji telah disebutkan bahwa peningkatan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan terhadap jamaah haji diupayakan melalui penyempurnaan sistem dan manajemen penyelenggaraan ibadah haji. Namun peningkatan yang diinginkan masyarakat bukan hanya dalam tataran konsep, melainkan pada tataran implementasinya di lapangan. Sehingga budaya lambat dan berbelit-belit dalam birokrasi Kemenag bisa menjadi cepat, efektif, dan efisien.

Selanjutnya Kemenag juga harus meningkatkan kapabilitas dalam manajemen penyelenggaraan haji. Salah satu cara yang telah ditempuh adalah dengan menggandeng perguruan tinggi sebagai mitra pemerintah. Tujuannya adalah untuk memperoleh basis kajian secara ilmiah dan independen, tanpa intervensi atau tendensi tertentu. Oleh karena itu sejak tahun 2012, Kemenag melalui Dirjen Penyelenggaran Haji dan Umroh telah menggandeng Jurusan Manajemen Dakwah Universitas Islam

Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk membuka konsentrasi Manajemen Haji dan Umroh. Pada poin inilah Jurusan MD UIN Sunan Kalijaga perlu mengambil peran aktif dengan memasukkan manajemen haji sebagai bagian dari keilmuan yang digeluti. Reformasi Birokrasi dan peningkatan kualitas SDM di Kemeng merupakan hal yang rumit. Namun Kemenag telah berusaha untuk peningkatan pelayanan haji, salah satunya dengan menggandeng Jurusan MD UIN Sunan Kalijaga.

Upaya merubah stigma masyarakat yang memandang bahwa budaya birokrasi di Kemenag itu lambat dan berbelit dengan birokrasi Kemenag yang cepat, efektif, dan efisien dikombinasikan dengan peningkatan kapabilitas Kemenag melalui kerjasama dengan perguruan tinggi seperti Jurusan MD UIN Sunan Kalijaga untuk memperoleh basis kajian secara ilmiah dan independen akan menghasilkan perubahan yaitu manajemen penyelengggaraan haji yang lebih professional. Selain itu, dalam konsep *Dynamic Governance*, seorang pemimpin juga harus *think ahead, think again*, dan *think across*. Apabila digambarkan, sistem kerja *Dynamic Governance* adalah sebagai berikut:

Gambar 1: Sistem Kerja *Dynamic Governance*



Sumber: Hasil analisis penulis diadaptasikan dari Boon Siong Neo dan Geraldine Chen.[14]

2. *Think Ahead*, *Think Again* dan *Think Across* Secara Berkelanjutan

Dalam konsep *Dynamic Governance*, pemimpin harus berpikir secara cerdas dan taktis dengan mengartikulasikan ide-idenya. Berpikir ke depan (*think ahead*) adalah

[14] Boon Siong Neo dan Geraldine Chen, *Dynamic Governance...,* hlm. 7-8.

kemampuan untuk mengidentifikasi perkembangan lingkungan di masa depan, memahami implikasinya, dan mengidentifikasi strategi yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang-peluang baru dan mencegah potensi ancaman. Maksud berpikir ke depan adalah untuk mendorong lembaga dalam menilai risiko strategi dan kebijakan saat ini, me-*refresh* tujuan, dan konsep inisiatif kebijakan baru untuk mempersiapkan masa depan.

Dalam konteks ini, pada dasarnya pemerintah Arab Saudi sebenarnya sudah berupaya memperbaiki kualitas penyelenggaraan dan kuantitas daya tampung mereka, namun bagaimanapun juga upaya mereka ada batasnya. Kita jangan hanya merisaukan itu, tetapi kita justru harus lebih memperbaiki manajemen haji kita. Kita selayaknya harus men-*setup* ulang kebutuhan penyelenggaran haji kita berdasarkan situasi dan kondisi negara tujuan, yaitu Arab Saudi. Dengan demikian paling tidak kita telah menghindarkan kemungkinan buruk yang terjadi menimpa jamaah haji Indonesia, seperti halnya musibah yang pernah terjadi beberapa waktu lalu di Mina. Oleh karena itu kita harus berpikir ke depan dengan melihat kondisi riil di Arab Saudi sebagai acuan, untuk kemudian menyesuaikan manajemen penyelenggaraan haji kita dengan kondisi di Arab Saudi.

Berpikir lagi (*think again*) adalah kemampuan untuk menghadapi realitas saat ini berkaitan dengan strategi, kebijakan dan program yang sudah ada, dan kemudian mendesain ulang dari hasil umpan balik untuk mencapai kualitas yang lebih baik. Berpikir lagi dilakukan dengan cara membandingkan kinerja kebijakan dan program yang telah berjalan dengan maksud dan hasil yang diinginkan. Analisis berdasarkan pada data aktual, informasi, pengukuran dan umpan balik untuk isu-isu permukaan dan masalah yang menghambat kinerja untuk menjadi lebih lebih baik lalu merumuskan kebijakan atau program tertentu untuk mencari solusi dalam meningkatkan kinerjanya. Berpikir lagi dapat dipicu oleh keberhasilan ataupun kegagalan yang yang dialami dari kebijakan atau program sebelumnya untuk merangsang memikirkan kembali kebijakan yang lebih baik. Dalam konteks penyelenggaraan haji, berpikir lagi adalah melihat apakah kebijakan-kebijakan

sebelumnya sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan dan kemudian bagaimanakah untuk memperbaiki kebijakan-kebijakan yang telah berjalan tersebut.

Disini penulis melihat bahwa sudah saatnya pemerintah mengintegrasikan teknologi secara lebih jauh dalam manajemen penyelenggaraan haji kita. Misalkan saja sebagaimana kita ketahui bahwa jamaah haji kita menggunakan gelang sebagai identitas pengenal. Namun gelang tersebut hanyalah gelang yang data-datanya hanya dapat dilihat secara manual. Maka di sinilah teknologi harus masuk lebih dalam. Penyelenggara haji dapat mengintegrasikan sistem satelit atau *global positioning system* (GPS) ke dalam gelang tersebut. Manfaatnya adalah penyelenggara dapat mendeteksi dimanapun keberadaan jamaah haji Indonesia, kapanpun dan dimanapun. Apabila terjadi sesuatu maka penyelenggara akan segera mengetahui dan segera melakukan tindakan penanggulangan. Sehingga dengan demikian kemungkinan buruk yang menimpa jamaah haji Indonesia seperti yang terjadi beberapa waktu lalu dapat dihindarkan atau paling tidak diminimalisir.

Adapun berpikir lintas batas (*think across*) adalah kemampuan untuk melintasi batas-batas tradisional untuk belajar dari pengalaman orang lain yang kemudian hasilnya dapat diadopsi atau diadaptasi sesuai dengan kebutuhan. Dalam hal ini, memang benar bahwa manajemen penyelengaraan haji di Indonesia masih dianggap yang terbaik di dunia. Alasannya adalah dengan kondisi geografis Indonesia yang luas serta beranekaragam budaya dan karakter penduduknya, Indonesia mampu memberangkatkan jamaah haji dalam jumlah besar. Namun kondisi tersebut tidak boleh membuat Kemenag menjadi berpuas diri lantas menjadi lengah. Tidak ada ruginya jika Indonesia mengadopsi atau mengadaptasikan model manajemen penyelenggaraan haji dari negara lain pada aspek-aspek tertentu.

Seperti misalnya pada aspek akomodasi penginapan, Indonesia dapat mengadopsi dari negara Malaysia yang teah melakukannya dengan lebih baik. Dalam aspek penginapan, Indonesia selalu memilih durasi yang berlaku hanya satu tahun atau satu musim haji, sementara Malaysia selalu memilih durasi antara tiga sampai lima tahun. Dampaknya adalah jika Indonesia selalu memilih durasi satu tahun, maka setiap tahunnya penyelenggara akan disibukkan dengan proses pengurusan penginapan. Jika

indonesia mengadopsi cara yang dilakukan oleh Malaysia, maka Indonesia tidak harus mengurus pengadaan penginapan setiap tahun, sehingga beban penyenggara akan berkurang dan konsentrasi penyelenggara dapat dialihkan kepada aspek lain yang membutuhkan perhatian tinggi. Dan sebagai implikasinya konsentrasi penyelenggara ibadah haji akan lebih terfokus yang pada nantinya juga akan mendukung peningkatan profesionalime manajemen penyelenggaran haji.

E. KESIMPULAN

Ibadah haji merupakan ibadah yang memiliki makna multi aspek meliputi ritual, politik psikologis, dan sosial. Dikatakan sebagai aspek ritual karena ibadah Haji merupakan rukun Islam kelima yang wajib dilaksanakan oleh setiap Muslim yang memenuhi syarat *istitha'a.* Dari aspek psikologi politik, negara bertanggung jawab atas pelaksanaan agenda keagamaan termasuk penyelenggaraan ibadah haji. Dari aspek sosial, masyarakat beranggapan bahwa haji memberikan implikasi lebih kepada setiap individu dibandingkan dengan orang yang belum pernah berhaji. Namun penyelenggaraan haji selalu menyisakan persoalan terutama tekait dengan manajemen pengelolaannya. Oleh karena itu *Dynamic Governance* sangatlah urgen untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan profesionalisme manajemen penyelenggaraan haji.

Dynamic Governance merupakan kombinasi antara budaya dengan kapabilitas yang menghasilkan perubahan. Daer aspek budaya, Diakui atau tidak bahwa lambat dan berbeli-belit merupakan gambaran masyarakat terhadap budaya kinerja Kemenag secara umum. Stigma bahwa birokrasi di Kemenag itu lambat dan berbelit harus diubah menjadi cepat, efektif, dan efisien. Sedangkan dari aspek kapabilitas, salah satu cara yang dapat ditempuh Kemenag untuk meningkatkannya adalah dengan menggandeng perguruan tinggi sebagai mitra pemerintah untuk memperoleh basis kajian secara ilmiah dan independen, seperti menggandeng Jurusan Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam membuka konsentrasi Manajemen Haji dan Umroh. Dari sini akan didapatkan kajian-kajian ilmiah tentang manajemen penyelenggaraan haji.

Dalam konsep *Dynamic Governance*, pemimpin harus berpikir berpikir ke depan (*think ahead*). Dalam artian kita harus berpikir ke depan dengan melihat kondisi di Arab Saudi sebagai acuan, untuk kemudian menyesuaikan manajemen penyelenggaraan haji kita dengan kondisi mereka. Kemudian berpikir lagi (*think again*). Caranya adalah dengan mengintegrasikan teknologi secara lebih jauh dalam manajemen penyelenggaraan haji kita, seperti mengintegrasikan sistem satelit atau *global positioning system* (GPS) ke dalam gelang jamaah haji. Dan pemimpin juga harus berpikir lintas batas (*think across*), dengan mengadopsi atau mengadaptasikan model manajemen penyelenggaraan haji dari negara lain pada aspek-aspek tertentu. Misalkan mengadopsi Malaysia pada aspek akomodasi penginapan.

DAFTAR PUSTAKA

Bhatta, Gambhir, *International Dictionary of Public Management and Governance*, New York: M.E. Sharpe, 2006.

Boon, Siong Neo dan Geraldine Chen, *Dynamic Governance: Embedding Cultures, Cappabilities, and Change in Singapore*, Singapore: World Scientific Publishing, 2007.

Creswell, John W., *Qualitative Inquiry and Research Design*, New York: Sage Publications, 1998.

Dwiyanto, Agus, *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2010.

Hayat, Bahrul, "Profesionalisme Manajemen dalam Penyelenggaraan Ibadah Haji", dalam *Dinamika dan Perspektif Haji Indonesia*, Jakarta: Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kemenag RI, 2011.

Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*, London: Sage Publication, 1998.

Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

Mulyati, Sri, "Haji, Sebuah Arena Spiritualitas", dalam *Dinamika dan Perspektif Haji Indonesia*, Jakarta: Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kemenag RI, 2011.

Ritzel, George, *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, terj. Alimandan, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.

Said, M. Mas'ud, *Birokrasi di Negara Birokratis: Makna, Masalah dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesia*, Malang: UMM Press, 2012.

Siagian, Sondang P., *Administrasi Pembangunan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.

Sinambela, Lijan Poltak *et al*., *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

World Bank, *World Bank Report: Governance Matters*, Washington: World Bank, 2000.