

HAJI DAN INOVASI: INVESTIGASI PROSES INOVASI PELAYANAN HAJI DALAM NEGERI

Ferry Setyadi Atmadja¹

¹Prodi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi,
UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta

*Email : ferrysatmadja@gmail.com

ABSTRAK

Pandangan tentang inovasi menjadi suatu basis potensial guna mencukupi kebutuhan publik saat ini. Mencermati adanya keberhasilan mewujudkan inovasi di sektor pelayanan haji tentu dapat menjadi angin segar dalam menghadapi tantangan globalisasi dan menjawab patologi klasik penyelenggaraan ibadah haji. Salah satunya adalah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang telah membuktikan hadirnya inovasi pelayanan haji telah menjadi *benchmarking* bagi organisasi lainnya. Atas hal tersebut, studi ini berupaya untuk menginvestigasikan bagaimana proses inovasi yang dilakukan sebagai bagian utuh mewujudkan inovasi pelayanan haji tersebut dapat dikatakan berhasil. Studi ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan strategi studi kasus untuk mengungkapkan pengalaman-pengalaman secara empiris di lapangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi pada program PTSP Pelayanan Haji tidak terjadi secara insidental tetapi dapat dirunut menjadi sebuah kerangka kerja untuk mewujudkan inovasi melalui tahap inisiasi, implementasi dan difusi. Ketigatahapan dalam proses inovasi PTSP Pelayanan Haji tersebut seyogyanya telah mengikuti model linier yang sederhana dimana pada tahapan-tahapan tersebut memiliki aksi-aksi tersendiri yang berjalan progresif.

Kata Kunci: Haji; Inovasi; Proses Inovasi; Inovasi Layanan Haji

ABSTRACT

This view of innovation is a potential basis for meeting the needs of today's society. Observing the success of realizing innovation in the Hajj services sector can certainly be a breath of fresh air in facing the challenges of globalization and answering the classic pathologies of organizing the Hajj. One of them is the Yogyakarta City Ministry of Religion Office which has proven that the presence of innovative Hajj services has become a benchmark for other organizations. Based on this, this research seeks to investigate how the innovation process carried out as an integral part of realizing Hajj service innovation can be said to be successful. This study uses a qualitative

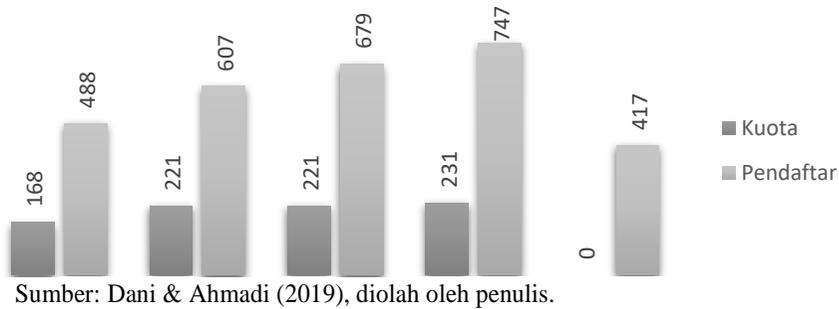
research approach with strategic case studies to empirically reveal experiences in the field. The results of this research show that innovation in the Hajj Service PTSP program does not occur incidentally but can be traced into a framework for realizing innovation through the initiation, implementation and diffusion stages. The third stage in the Hajj Service PTSP innovation process should follow a simple linear model where these stages have their own actions that run progressively.

Keywords: *Hajj; Innovation; Innovation Process; Hajj Service Innovation*

PENDAHULUAN

Diskursus mengenai inovasi di sektor publik sebagai sesuatu yang penting, telah tercurahkan salah satu fokusnya pada penyelenggaraan pelayanan publik. Kecenderung *statis* dalam melakukan perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik saat ini penting diatasi melalui dogma-dogma inovasi. Hadirnya inovasi tentu perlu diperhatikan secara serius serta dipegang teguh keberlangsungannya agar dapat memberi pengaruh positif terhadap pelayanan publik yang bersentuhan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara langsung. Dimana, organisasi-organisasi di sektor publik sebagai bagian dari itu perlu menjadi aktor pemberi layanan yang mampu mengakomodasi dan merespon secara cepat setiap perubahan yang terjadi (Suwarno, 2008: 108). Begitu pula berbagai dinamika pelayanan publik di bidang penyelenggaraan ibadah haji yang juga harus mendapatkan respon yang cepat dan mampu diakomodasi.

Penyelenggaraan haji sebagai *trademark* pelayanan publik yang diselenggarakan salah satu organisasi pemerintahan, yakni Kementerian Agama (Nahravi et al., 2009: ix), setidaknya memiliki prinsip-prinsip pokok yang mengedepankan kepentingan jamaah haji Indonesia dengan memberikan kemudahan, kenyamanan dan keamanan. Praktik penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia yang multidimensi serta lintas-sektoral baik di tanah air maupun di tanah suci menyebabkan penyelenggaraan haji sebagai pelayanan publik yang kompleks dan tidak hanya memenuhi aspek ritual saja, namun juga terkait aspek psikologi-politik karena negara memiliki tanggung jawab yang besar dibawah koordinasi Kementerian Agama dan berkoordinasi dengan instansi publik lainnya sebagai mana telah diatur pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji. Sebagaimana, dalam kewenangan tersebut secara tersirat tanggung jawab moral negara dalam pelaksanaannya tidak hanya menyangkut kesejahteraan lahir dan batin bagi masyarakat sebagai jamaah haji, namun juga menyangkut nama baik bangsa Indonesia di luar negeri, khususnya di Arab Saudi (Herman et al., 2019).



Gambar 1. Kuota dan Jumlah Pendaftar Haji Nasional Tahun 2016-2020

Atensi penyelenggaraan haji di Indonesia dibuktikan dengan jumlah masyarakat yang mendaftar haji di Indonesia yang terus bertambah. Bahkan peningkatan masyarakat untuk melaksanakan ibadah haji telah menyentuh angka 100 % sejak tahun 2010 (Dani & Ahmadi, 2019), sementara kuota yang ditetapkan tidak berjalan seiringan. Terlebih, ketika peniadaan penyelenggaraan haji yang disebabkan pandemi Covid-19 pun, animo masyarakat walau mengalami penurunan, atensi masyarakat untuk melaksanakan rukun islamnya tersebut masih tergolong cukup tinggi. Hal inilah yang menyebabkan penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia menempati salah satu daftar tunggu haji terlama di dunia, yakni 8 hingga 44 tahun pada tahun 2021.

Berhadapan dengan kebutuhan yang terus berkembang seiring perkembangan administrasi yang terfokus pada agenda *interest public*, penyelenggaraan haji perlu mendapat perhatian serius (Atmadja & Sugiharto, 2019). Arah dan sikap dari masyarakat yang sulit diprediksi serta semakin beragam, menjadi tantangan secara simultan dalam mendorong pemerintah secara terus menerus berupaya melakukan perbaikan pelayanan publik, khususnya pada penyelenggaraan haji. Dalam menghadapi perubahan dan seiring perkembangan modern saat ini telah menjadikan penyelenggaraan haji sebagai pelayanan publik, maka penyelenggaraan ibadah haji turut pula memperhatikan reaksi masyarakat yang cenderung menginginkan proses layanan yang singkat dan tidak sukar dengan nilai efektivitas maupun efisiensi. Sehingga, eksistensi organisasi publik sebagai unsur utama dalam pelayanan publik dapat memahami kondisi obyektif lingkungan masyarakat yang sedang berubah.

Menghadapi kondisi seperti ini, dalam konteks penyelenggaraan pelayanan haji di dalam negeri, Kementerian Agama tengah berupaya untuk memperbaiki dan meningkatkan penyelenggaraan pelayanan haji dari tingkat pusat hingga ke tingkat daerah. Hal ini tentu berkenaan dengan pelayanan, pembinaan dan perlindungan dalam penyelenggaraan pelayanan Haji, dimulai dari proses pendaftaran Calon Jamaah Haji (CJH), pelayanan proses dokumen dan administrasi serta pelayanan terkait pembinaan dan perlindungan haji yang

dilakukan di seluruh unit instansi vertikal Satuan Kerja Kementerian Agama di tingkat kabupaten maupun kota di bawah koordinasi Penyelenggaraan Haji Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.

Upaya dalam memperbaiki dan meningkatkan penyelenggaraan pelayanan haji sebagai pelayanan publik oleh Kementerian Agama telah dilakukan dan terlihat pada salah satu unit instansi vertikal Kementerian Agama di tingkat lokal melalui inovasi yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Salah satu program inovasi layanan haji tersebut telah tersemat pada inovasi PTSP Pelayanan Haji yang telah terintegrasi dengan BPS-BPIH dan *Jogja Smart Service* (JSS). Sebagai wujud proses pengintegrasian berbagai instansi terkait yang bertujuan untuk merespon kebutuhan masyarakat. Hadirnya program inovasi pada PTSP Pelayanan Haji yang Terintegrasi dengan BPS-BPIH yang diinisiasikan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta menjadi dasar pemangkasan prosedur pendaftaran haji yang umumnya masih dilakukan melalui 2 (dua) tahap yang lumayan panjang. Hal ini tentu mempermudah prosedur pendaftaran haji melalui proses kerjasama dengan BPS-BPIH agar dapat menjalankan prosedur pendaftaran haji dalam ‘satu waktu’. Selain itu, PTSP Pelayanan Haji melalui JSS sebagai wujud kerjasama dengan Pemerintah Kota Yogyakarta, mampu memberikan kemudahan akses atas permohonan maupun pelayanan terkait informasi penyelenggaraan haji kepada masyarakat dengan cepat dan tanggap.

Adanya keberhasilan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dalam mengembangkan inovasi tersebut seyogyanya telah mendorong ulasan positif dan daya tarik bagi unit instansi vertikal Kementerian Agama lainnya untuk melakukan studi banding terhadap inovasi tersebut. Program inovasi pelayanan yang diinisiasikan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta telah membuka mata sebagai jawaban atas problematika yang terjadi dan perlunya usaha yang lebih bermakna untuk memperbaiki dan meningkatkan pelayanan, pembinaan dan fasilitasi dalam penyelenggaraan pelayanan haji di tingkat lokal. Hal ini terbukti pada raihan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang telah mengharumkan nama Kementerian Agama di bidang pelayanan publik melalui penghargaan unit pelayanan publik yang mendapat hasil evaluasi dengan predikat A (Pelayanan Prima). Dimana ini mengindikasikan bahwa adanya dukungan fenomena dampak positif yang mendukung sebagai tingkat keberhasilan tertentu pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dalam mewujudkan inovasi di sektor pelayanan publik.

Hadirnya bentuk inovasi pelayanan publik pada penyelenggaraan pelayanan haji tersebut dan diiringi dengan beberapa fenomena dampak positif yang mendukung sebagai indikasi tingkat keberhasilan mewujudkan inovasi pelayanan publik, telah dipandang menjadi inovasi yang berhasil dengan menjadi *good practice*,

dan mampu bertahan bahkan berkembang selama beberapa tahun terakhir. Sehingga, keberhasilan inovasi pelayanan publik dalam konteks penyelenggaraan pelayanan haji, penting di investigasi lebih mendalam tentang proses inovasi yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta salah satunya pada Program PTSP Pelayanan Haji.

LANDASAN TEORI

Penelitian kualitatif tentang investigasi proses inovasi layanan haji ini didasarkan pada beberapa teori dan konsep, antara lain teori pelayanan publik, teori inovasi pelayanan publik dan konsep proses inovasi. Dwiyanto (2006: 15) telah mengungkapkan definisi terkait pelayanan publik adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi (birokrasi publik) untuk memenuhi kebutuhan warga penggunanya. Selaku pengguna, warga negara dalam konsep pelayanan publik merupakan objek yang dilayani pemerintah yang mempunyai tugas sebagai *service provider*, karena itu agar trust publik tetap terawat kepada pemerintah, maka perlu adanya pelayanan publik yang efektif, efisien yang sesuai dengan semangat dasar *good governance*. Sehingga, pelayanan publik juga dapat diartikan sebuah aktivitas atau rangkaian aktivitas yang tidak terlihat dan dilakukan untuk merespon atas terjadinya interaksi antara pelanggan dengan pegawai yang dikelola oleh entitas pemberi layanan yang bertujuan untuk memecahkan kendala/masalah yang dihadapi oleh pengguna layanan (Ratminto & Winarsih, 2018: 5).

Dari beberapa pemahaman tentang pelayanan publik, bahwa pada esensinya pelayanan publik merupakan bentuk pemberian jasa pelayanan kepada publik oleh pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Lebih dari itu, pelayanan publik menjadi isu yang semakin kompleks karena pelayanan publik memiliki implikasi yang kuat terhadap kehidupan ekonomi, sosial dan politik. Buruknya pelayanan publik akan sangat mempengaruhi iklim investasi dan daya saing yang sangat diperlukan oleh bangsa dalam menyelesaikan masalah krisis ekonomi dan sosial yang berkepanjangan.

Dalam konteks pelayanan publik, Penyelenggaraan Ibadah Haji di Indonesia telah didasarkan pada asas birokrasi sebagai penyelenggaraan pelayanan publik, hal ini dikarenakan haji di Indonesia sendiri berlandaskan azas-azas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh birokrasi pemerintahan dalam penyelenggaraan ibadah haji dengan azas yang diantaranya perlu mengedepankan kepentingan umum (jamaah), persamaan perlakuan melalui ketersediaan fasilitas, sarana-prasarana dan perlakuan khusus yang setara serta keseimbangan hak dan kewajiban melalui pemberian kepastian; keprofesionalan dengan mengedepankan sahnya ibadah, efisien dan transparan dengan mempertimbangkan ketepatan, kemudahan dan keterjangkauan, akuntabilitas dengan menjunjung tinggi prinsip nirlaba dan keterbukaan dengan partisipatif dan pemenuhan rasa keadilan yang tidak

deskriminatif (Rokhmad, 2016: 77–79). Dengan hal demikian, penyelenggaraan haji kemudian diatur dalam aturan formal melalui beragam regulasi, yang mana tata kelola haji secara dominan dilaksanakan oleh pemerintah, mulai dari perencanaan hingga pengawasan. Aturan pertama yang mengatur penyelenggaraan ibadah haji adalah UU Nomor 17 Tahun 1999 dan UU Nomor 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan ibadah haji kemudian disempurnakan dengan UU Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah.

Berkaitan dengan hal di atas, haji sebagai pelayanan publik dapat dikategorikan dalam tiga jenis pelayanan publik terhadap masyarakat (jamaah), yaitu pelayanan umum, pelayanan ibadah dan pelayanan kesehatan (Rokhmad, 2016: 211). Pelayanan umum meliputi pelayanan informasi dan sosialisasi, pelayanan pendaftaran, pelunasan BPIH, pelayanan dokumen kepada jamaah, pelayanan transportasi, pelayanan akomodasi dan pelayanan konsumsi (Fahham, 2015). Disisi lain, pelayanan ibadah meliputi pelayanan bimbingan manasik haji pra-keberangkatan, pelayanan ibadah Arbain di Madinah, pelayanan ibadah umrah di Makkah dan pelayanan safari wukuf di Arafah, Mina dan Muzdalifah. Sedangkan pelayanan kesehatan meliputi pemeriksaan kesehatan awal, pelayanan konsultasi kesehatan di Arab Saudi, pelayanan dalam pengamatan penyakit dan resiko tinggi pada jamaah dan pelayanan rujukan dan evakuasi medis di Arab Saudi (Rokhmad, 2016: 316–318).

Definisi inovasi hingga saat ini telah memunculkan sejuta arti dan makna, beragam definisi-pun sangat melimpah sehingga menekankan aspek yang berbeda dari istilah tersebut. Definisi ini sangat bersandar pada konteks, latar belakang disiplin dan aliran penelitiannya. Sifat lintas disiplin studi inovasi dan berbagai metodologinya juga berkontribusi pada makna yang tersebar. Sederhananya, inovasi dapat dianggap sebagai "melakukan sesuatu secara berbeda" (Hansen & Wakonen, 1997).

Terkait dengan ini, literature administrasi kontemporer, misalnya Chen, et al., (2020) dan Damanpour (2014) sering menggunakan definisi Rogers (2003: 12) yang menyatakan bahwa inovasi adalah proses penciptaan, pengembangan serta penerapan pembaharuan ide yang dapat memberi manfaat. Hal ini senada dengan dengan Hartley (2005) yang mengemukakan bahwasanya inovasi dapat juga dikatakan sebagai reinvention atau adaptasi dengan konteks, lokasi atau waktu periode yang lain. Dengan kata lain, inovasi merupakan salah satu upaya menuju kebaruan atau perubahan untuk memperbaiki cara, praktik maupun sistem yang telah berlaku sebelumnya. Kehadiran inovasi tak menuntut secara keseleruhan untuk memperbaharui, tetapi memiliki bukti nyata serta memiliki keunikan daripada yang lain.

Dalam konteks pelayanan, banyak para ahli yang mengutarakan bahwasanya

inovasi dapat berkontribusi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta meningkatkan kapasitas pemecahan masalah di sektor publik untuk menghadapi tantangan masyarakat (Lihat: Chen et al., 2020, dan Damanpour, 2014). Keterkaitan Inovasi dengan pelayanan publik juga telah menjadi fokus Osborne & Brown (2005: 195), dalam hal ini inovasi didefinisikan sebagai “Memperkenalkan elemen baru pada pelayanan publik berupa pengetahuan baru, organisasi baru dan/atau manajemen baru atau keterampilan proses. Ini melambangkan diskontinuitas dengan masa lalu.”

Pandangan Osborne dan Brown dengan ini menekankan bahwa inovasi adalah suatu bentuk elemen-elemen baru yang dikenalkan sebagaimana berupa pengetahuan, organisasi, keterampilan yang menunjukkan *continuity* dengan masa lalu yang baru, sehingga hadirnya elemen-elemen baru dalam konteks pelayanan akan mengarahkan dengan kualitas pelayanan karena dapat memperkuat nilai-nilai publik, misalnya dalam peningkatan kualitas pelayanan ataupun efisiensi.

Pandangan atas kebutuhan inovasi dalam konteks pelayanan publik telah menjadi salah satu isu penting di berbagai belahan dunia, mengingat derasnya perkembangan teknologi yang tak terbatas, disamping masih terjadinya ketimpangan sosial dan ekonomi yang terus-menerus, hal ini perlu diakomodasi oleh sektor publik (pemerintahan) untuk menyediakan layanan publik berkelanjutan (Bertot et al., 2016). Lebih lanjut, kebutuhan akan inovasi dalam konteks pelayanan publik juga akan mengacu permintaanya saat ini yang sangat tinggi namun sumber daya semakin terbatas, sehingga inovasi menjadi tuntutan yang wajib diberlakukan bagi sektor publik untuk merespon hal tersebut (Vickers et al., 2017). Hal-hal inilah yang menyebabkan keberadaan inovasi sangat dibutuhkan sektor publik karena turut pula menghadapi perkembangan situasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

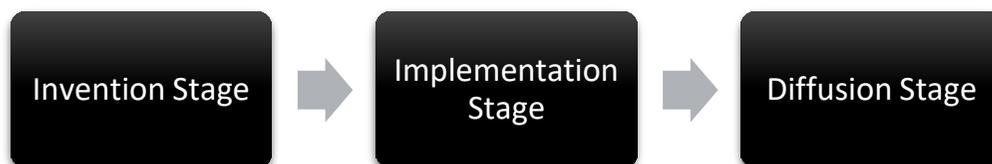
Dengan mencermati hal tersebut, tentu kebutuhan atas hadirnya inovasi dalam konteks pelayanan diartikan agar sektor publik turut serta mendorong akan pentingnya meracik formulasi baru maupun pengembangan metode pelayanan publik. Dimana, kebaruan akan model pelayanan publik tersebut, dapat dipandang akan menyederhanakan segala kerumitan bahkan kebuntuan dalam sistem birokrasi. Sebagaimana, inovasi tersebut dapat dipandang sebagai berbagai variasi gagasan baru yang dapat diwujudkan dalam proses pemberian layanan kepada publik. Sehingga menurut hemat peneliti, inovasi pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai proses pemenuhan kebutuhan atas pelayanan baru melalui pendekatan jenis pelayanan baik gagasan orisinal maupun hasil dari adaptasi-modifikasi yang diaplikasikan ke dalam kemampuan dan tahapan serta dapat memberikan manfaat keberlanjutan.

Dalam mewujudkan inovasi pelayanan di sektor publik, yang penting

ditunjukkan adalah bagaimana proses inovasi itu terjadi. Proses inovasi yang perlu dipahami sebagai suatu tahapan, seyogyanya bukan hanya proses-proses yang sederhana untuk menunjukkan prihal baru, hal ini dikarenakan proses inovasi merupakan tahap-tahapan yang kompleks. Secara ringkas Mole dan Elliot dalam Osborne (2005: 129) mendefinisikan proses inovasi sebagai serangkaian tahapan mulai dari ide temuan, melalui desain suatu produksi, pengembangan dan penggunaan. Pendapat tersebut dapat menjadi permulaan pengertian dari proses inovasi dalam penelitian ini yang terdiri dari ide, pengembangan serta penggunaan.

Kajian terhadap proses inovasi memiliki ragam variasi karena nir-konvensi para ahli yang benar-benar sah, oleh karena itu sangat perlu untuk mencerna dan mengembangkan tahapan proses inovasi berdasarkan konsep maupun model yang sudah tersedia. Studi klasik tentang proses inovasi yang berkembang di sektor privat setidaknya ada beberapa pakar yang intens meneliti proses inovasi. Pada awalnya, Rogers (2003: 135–152) mengemukakan bahwasanya proses pengembangan inovasi terdiri dari enam tahap yaitu definisi masalah, penelitian (dasar dan terapan), pengembangan, komersialisasi, adopsi dan difusi, dan konsekuensi. Namun demikian, Rogers (2003: 363) dalam perkembangannya menyederhanakan bahwa dalam proses inovasi terdapat dua tahapan utama yaitu inisiasi dan implementasi.

Perkembangan atas proses inovasi dalam kaitannya di sektor publik telah di tandai dengan pandangan Osborne & Brown (2005) yang menkonsepkan bahwasanya proses inovasi terdiri dari 3 (tiga) tahapan utama, yaitu inisiasi / *invention*, pelaksanaan / *implementation* dan difusi.



Sumber: Osborne dan Brown (2005: 185), diolah oleh penulis.

Gambar 2. Proses Inovasi

Tahap pertama dalam fase yang dikemukakan oleh Osborne & Brown (2005: 185) adalah *invention*. *Invention* merupakan tahapan permulaan yang berkenaan dengan ide baru. *Invention* disini jelas identik dengan inisiasi oleh karena itu secara konseptual antara inisiasi dengan *invention* akan saling dipertukarkan penggunaannya karena memiliki persamaan arti. Osborne & Brown (2005: 185) juga menambahkan bahwa tahapan *invention* adalah penciptaan dari pengetahuan baru atau adopsi dari pengetahuan yang sudah ada – terkadang dicirikan sebagai

sebuah proses terpisah dari inovasi dan terkadang sebagai sebuah tahapan pertama dari inovasi.

Tahap implementasi merupakan tahap selanjutnya setelah munculnya ide baru yang kemudian diputuskan penggunaannya yaitu ketika ide baru benar-benar diwujudkan ke dalam organisasi tertentu. Menurut Osborne & Brown (2005: 129) implementasi merupakan inti dari inovasi, melibatkan pemasukan dan adaptasi dari ide baru kedalam sebuah lingkungan baru. Osborne & Brown (2005: 185) menambahkan bahwa implementasi adalah penerapan dari pengetahuan baru oleh sebuah organisasi.

Selanjutnya, dalam tahap akhir dari proses inovasi setelah inisiasi dan implementasi adalah difusi. Difusi dalam konteks ini berkenaan dengan penyebaran pengetahuan atau ide baru tersebut di dalam organisasi. Menurut Osborne & Brown (2005: 131) difusi adalah tahapan akhir dari proses inovasi, ini berarti bahwa inovasi tertentu ditransmisikan dari pengguna satu ke yang lain, oleh individu atau organisasi. Dasar dari teori ini berkembang dari pemikiran Rogers dan Shoemaker dalam Osborne & Brown (2005: 131) yang menyimpulkan bahwa dalam difusi sudah terjadi kesadaran pengetahuan baru yang diikuti oleh persuasi oleh pendukungnya dan melakukan pengujian lalu pengambilan keputusan akhir yang kemudian terjadi penyebaran ke luar organisasi.

Beberapa studi tentang proses inovasi di sektor publik pada dasarnya memiliki dua model utama, yaitu model *linier* dan model siklis. Model *linier* didasarkan pada inovasi yang telah berhenti prosesnya sehingga tidak terjadi pembaruan kembali sedangkan model siklis memiliki asumsi bahwa inovasi merupakan proses yang terus-menerus sehingga akan selalu terjadi pembaruan (Osborne & Brown, 2005: 129).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses inovasi pelayanan publik pada program PTSP Pelayanan Haji di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang menjadi hasil temuan dalam penelitian seyogyanya telah tergambar dalam tiga tahap, yang esensinya berkaitan dengan tahap inisiasi, implementasi, dan difusi. Terkait dengan hal tersebut, berikut adalah tahapan proses inovasi PTSP Pelayanan Haji di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Tahap Inisiasi dalam Proses Inovasi PTSP Pelayanan Haji

Tahap pertama dalam proses inovasi pelayanan publik pada program PTSP Pelayanan Haji adalah tahap inisiasi. Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, inisiasi pada program inovasi PTSP Pelayanan Haji bukan sebuah proses yang lahir secara utuh pada internal unit instansi vertikal Kementerian Agama di Kota Yogyakarta. Hal ini karena PTSP sendiri merupakan produk kebijakan inovasi

melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 65 Tahun 2016 tentang Pelayanan Terpadu Pada Kementerian Agama. Arahan atas hadirnya kebijakan ini, telah mengisyaratkan unit-unit instansi vertikal Kementerian Agama di tingkat daerah untuk bertransformasi dan perlu menerapkan pelayanan kehidupan beragama secara terpadu yang memiliki tujuan untuk meningkatkan pelayanan publik, mengurangi birokrasi pelayanan, dan mengupayakan terciptanya tata pemerintahan yang baik.

Menindaklanjuti hal tersebut, atensi terhadap peningkatan dan perbaikan pelayanan kehidupan beragama di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta telah memfokuskan kepada semua satuan unit seksi, dari layanan pendidikan keagamaan, perizinan dan non-perizinan, pelayanan informasi, bimbingan dan konsultasi keagamaan hingga layanan haji. Namun, dari semua pelayanan yang telah disebutkan dalam konteks ini Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta telah memprioritaskan pada salah satu pelayanan yang telah menjadi trademark Kementerian Agama, yakni pelayanan haji.

Prioritas pelayanan haji dalam hal ini seyogyanya telah didasari karena penyelenggaraan pelayanan haji yang dilakukan Kementerian Agama di tingkat Kota dan Kabupaten memiliki peran krusial, hal ini dikarenakan proses pendaftaran haji merupakan layanan yang sering diakses dan bersentuhan langsung dengan masyarakat di unit instansi vertikal Kementerian Agama di Tingkat Kota maupun Kabupaten (Hasil wawancara dengan AKS, 4 Januari 2022). Terlebih lagi, perhatian terhadap penyelenggaraan pelayanan haji berdasarkan survei awal yang dilakukan secara internal pada Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, adalah dominannya masyarakat yang datang langsung ke Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta berkenaan dengan pelayanan haji, utamanya pada proses layanan pendaftaran haji.

Belum lagi secara teknis, pendaftaran haji merupakan layanan yang dilaksanakan setiap hari kerja dan tanpa jeda (sepanjang tahun), serta tanpa adanya batasan berapa jumlah yang ditentukan. Atas dasar itu, prioritas penyelenggaraan pelayanan haji sebagai fokus perbaikan dan peningkatan pelayanan haji di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta menjadi salah satu atensi yang perlu dipertimbangkan pembaharuannya atas hadirnya peluang akan kebijakan inovasi dari Kementerian Agama RI melalui Pembangunan PTSP di lingkungan Kementerian Agama.

Urgensi terhadap peningkatan dan perbaikan penyelenggaraan pelayanan haji sebagai atensi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta pada saat itu, juga telah teriringi pada beberapa masalah yang harus segera diselesaikan. Masalah utama pada penyelenggaraan pelayanan haji dalam hal ini berkaitan dengan sistem pelayanan pendaftaran haji. Sebab prosedur atas alur

pelayanan pendaftaran haji terdapat masalah penyelenggaraan pelayanan haji dalam hal ini terfokus terhadap alur pendaftaran haji yang terkesan terkesan rumit dan berbelit-belit, sehingga dirasakan menyulitkan masyarakat. Sejalan dari itu, masalah pelayanan haji juga menyangkut standar waktu pelayanan juga kerap kali memakan waktu yang cukup lama, bahkan memaksa masyarakat untuk menyelesaikan pendaftaran haji hingga perlu silih-berganti datang ke bank penerima setoran dan instansi kementerian agama lebih dari 2 (dua) kali.

Dalam memahami persoalan yang sedang dihadapi, berbagai identifikasi masalah tersebut kemudian dibawa ke dalam agenda yang menjadi atensi pembahasan atas masalah tersebut melalui rapat koordinasi pimpinan. Rapat koordinasi pimpinan yang dilakukan telah mengarahkan masing-masing pimpinan unit seksi perlu menghasilkan agenda *review* atas beragam problematika di masing-masing unit kerja seksi untuk menemukan problem dasarnya sebagai strategi proses peningkatan dan perbaikan layanan, terutama pada seksi PHU.

Atas atensi tersebut, Bapak SW selaku pimpinan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta saat itu juga telah memberi kesadaran dan masukan dengan adanya kebijakan PTSP di lingkungan Kementerian Agama yang perlu diantisipasi menjadi suatu peluang yang dapat menyelesaikan beragam problem dengan mengubah *mind-set* dan *culture-set* anggotanya akan pentingnya suatu perubahan-perubahan yang bermanfaat, tidak hanya sekedar menerima mandat melaksanakan PTSP di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Guna penyempurnaan atensi pada agenda tersebut, seiring dorongan untuk memantapkan diri berupaya memanfaatkan momentum sebagai peluang dalam implementasi kebijakan pelayanan terpadu, Tim Pembangunan PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta hingga akhirnya berupaya mencari ide baru dengan melakukan pengamatan layanan haji yang tengah berjalan kepada para pengguna layanan haji secara internal dan eksternal.

Melalui hasil atas pengamatan yang dilakukan tersebut, hingga akhirnya kemudian dikaji secara seksama untuk menentukan dasar problematika pelayanan khususnya berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan haji. Seksi PHU bersama Tim Pembangunan PTSP melalui kajian pengembangan tersebut mengemukakan bahwa sebab terjadinya masalah pembangunan PTSP di lingkungan Kementerian Agama sering masih turut pula adanya problematika pelayanan haji adalah persoalan tidak sejalannya upaya perbaikan dan peningkatan pelayanan publik atas pemenuhan ekspetasi kebutuhan masyarakat.

Melihat kelemahan pada proses pelayanan seiring eksistensi PTSP di beberapa lingkungan unit instansi vertikal Kementerian Agama yang masih bersifat umum pun telah menjadi titik temu ide yang disadari oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta akan pentingnya merancang kembali

proses pelayanan dengan level tertentu dengan model dan kebutuhan pelayanan publik yang dapat menyesuaikan dengan konteks geografis pemerintahan di Kota Yogyakarta, sebab model atau alur pelayanan publik di masing-masing Kota maupun Kabupaten tentu berbeda-beda sesuai dengan iklim birokrasi daerah masing-masing. Terlebih, bila mencermati kondisi sosio-kultural warga Kota Yogyakarta yang mayoritas dari kalangan terdidik dengan aktivitas dan mobilitasnya yang tinggi hal ini menekankan perlunya penyederhanaan pelayanan, dan memperhatikan kelemahan prosedur dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah penyelenggaraan pelayanan haji.

Dari pemikiran dasar tersebut, hingga akhirnya Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta telah memahami perlunya pemahaman yang perlu disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dan memenuhi prinsip-prinsip pelayanan publik yang mendekatkan dan memperpendek proses pelayanan sebagai wujud nyata program percepatan pelayanan publik (*quick wins*). Sehingga, titik temu yang disepakati bersama akhirnya merujuk dan menekankan perlunya rancangan konsep pelayanan yang sesuai dengan *governance* di Kota Yogyakarta.

Hal itu sejalan, untuk memenuhi dan menyesuaikan kebutuhan atas kelemahan dan hambatan yang terjadi seiring dengan perlunya rancangan penyederhanaan proses pelayanan, utamanya pada penyelenggaraan pelayanan haji, dengan pertimbangan jumlah kemampuan yang telah tersedia seperti ketersediaan SDM dan infrastruktur, di samping tentu berangkat dalam melihat kondisi sosio-kultural masyarakat Kota Yogyakarta yang menekankan perlunya memberikan kecepatan dan ketepatan pelayanan. Akselerasi pelayanan dalam hal ini perlu menekankan pemanfaatan dan pengoptimalisasi penggunaan IT dalam upaya meningkatkan efisiensi waktu dan biaya untuk menjawab kebutuhan masyarakat khususnya di Kota Yogyakarta, sehingga semua jenis pelayanan administrasi, tak terkecuali pelayanan haji dapat terintegrasi dalam pelayanan berbasis web, yang secara prinsip tidak akan terpagari oleh ruang dan waktu.

Di samping itu, atas asumsi lainnya dengan melihat kelemahan pada alur prosedur layanan pendaftaran, Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta juga telah menekankan pentingnya melakukan modifikasi pelayanan sebagai upaya memperbaiki proses pelayanan yang ungkapkan di atas. Dengan pertimbangan basis organisasi yang ada, beberapa informan dalam hal ini menekankan perlunya penggalangan dukungan secara eksternal dan membangun aksi bersama, khususnya pada mitra strategis utamanya pada layanan pendaftaran haji. Tuntutan atas solusi yang coba disesuaikan dalam konteks ini telah mencermati dengan keterbatasan SDM dan anggaran yang ada, penggalangan dukungan atas mitra strategis akan dapat memberikan jawaban penyederhanaan alur pelayanan pendaftaran haji khususnya dengan melibatkan proses layanan pendaftaran haji

secara real-time yang dapat terintegrasi dengan Bank Penerima Setoran-Biaya Penyelenggara Ibadah Haji (BPS-BPIH). Hal ini dikarenakan Bank Penerima Setoran-Biaya Penyelenggara Ibadah Haji adalah bank penerima setoran pembayaran BPIH yang secara legal telah ditunjuk oleh BPKH (Badan Pengelolaan Keuangan Haji) sebagai wadah penerimaan dan pengelola manfaat dana haji.

Dalam menindaklanjuti hal ini dan atas dorongan serta komitmen bersama sebagai upaya yang diemban dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan publik, Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta pada saat itu secara sigap telah mengupayakan membangun komunikasi serta koordinasi terlebih dahulu terhadap masing-masing BPS-BPIH di Kota Yogyakarta secara formal maupun informal melalui audiensi maupun pertemuan tatap muka secara personal di masing-masing instansi terlebih dahulu.

Atas hal tersebut, hal ini telah mencerminkan bahwa upaya penggalangan dukungan dengan BPS-BPIH secara umum dilakukan pertukaran informasi yang diharapkan dapat menyelaraskan potensi atas visi bersama yang dapat dipadukan antara Kementerian Agama dan BPS-BPIH secara prinsip akan saling kebergantungan namun dengan kepentingan yang berbeda, sehingga perlu bersinergi. Hingga pada akhirnya, proses penggalangan dukungan tersebut pada akhirnya menemukan kesepakatan bersama yang mana pada awalnya terdapat 5 (lima) BPS-BPIH yang terbuka dan ingin turut berpartisipasi.

Selain itu, dengan titik temu tersebut, dukungan yang diperoleh telah disepakati dalam hal ini menyatakan bentuk kerjasama dapat melalui *sharing resources*. *Sharing Resources* dalam hal ini merupakan SDM dan Sarana-Prasarana milik BPS-BPIH akan ditempatkan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, sehingga proses pendaftaran haji dapat dilakukan secara satu waktu dan satu tempat namun demikian tidak menambah dan mengurangi esensi masing-masing instansi menjalankan tugas dan fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku.

Dengan demikian, esensi dari tahap inisiasi pada proses inovasi yang telah ditunjukkan, melalui pemunculan ide baru atau proses membangkitkan ide untuk dituangkan dalam sebuah inovasi dalam PTSP Pelayanan Haji ini justru datang berawal dari konsesus atas peluang hadirnya terobosan dari atas seiring dengan melihat problematika penyelenggaraan pelayanan haji yang perlu menekankan penting melakukan rancangan ulang terhadap pemberian layanan pada pelaksanaan PTSP di lingkungan Kementerian Agama.

Sehingga, konsepsi ide secara internal inilah yang sesungguhnya menjadi “inisiasi” dalam inovasi pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, di mana inisiasi ini terjadi selaras dengan jenis *innovation generation* dan

bukan *innovation adoption*, sebagaimana penjelasan dari Damanpour dan Aravind (2012) yang menjelaskan bahwa adopsi dan penciptaan adalah hal yang berbeda. Yang mana temuan sumber ide dalam inisiasi PTSP Pelayanan Haji ini berasal dari pengalaman dan pengamatan langsung terhadap aktivitas pelayanan secara internal dan eksternal yang kemudian atas kesepakatan secara konferehensif kepada organisasi pelaksana, sehingga dari proses inisiasi tersebut terjadi sebuah kesepakatan atau tidak dan apakah inisiasi inovasi diterima atau tidak oleh organisasi, dalam hal ini adalah Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang pada akhirnya pelayanan tersebut dimodifikasi menjadi sesuatu yang baru.

Tahap Implementasi dalam Proses Inovasi PTSP Pelayanan Haji

Dalam memastikan model pelayanan baru agar dapat sesuai dengan menjawab berbagai problem di atas, terdapat beberapa upaya dalam mengimplementasikan inovasi pelayanan publik pada program PTSP Pelayanan Haji. Upaya ini dilakukan sebagai proses menyempurnakan format pada pelayanan PTSP di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang akan Terintegrasikan dengan Pelayanan Haji agar menjadi lebih baik dalam pelaksanaannya secara aktual.

Bedasarkan hasil temuan peneliti, proses implementasi pada tahap ini diawali dengan melakukan validasi model pelayanan yang langsung melalui rutinisasi secara internal dengan hanya melibatkan Tim Pembangunan PTSP dan Seksi PHU. Rutinisasi yang dilakukan dalam hal ini, seyogyanya dapat pula dikatakan sebagai masa percobaan yang bertujuan untuk pemberian kesempatan terhadap pelaksana dalam mengetahui dan paham akan tugas dan peran dalam inovasi ini. Selain itu pula, dalam hal ini dilakukan pula pembagian tugas dalam pelayanan PTSP Pelayanan Haji, yang mana dalam hal ini secara umum PTSP menjadi tanggung jawab Sub-Bagian TU sedangkan Pelayanan Haji di bawah Seksi PHU.

Kemudian dalam konteks validasi model ini, Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta juga melaksanakan rutinisasi secara seksama dengan beberapa BPS-BPIH yang telah siap dalam pelaksanaannya untuk mengintegrasikan proses pembayaran dan pelunasan Biaya Setoran Ibadah Haji melalui Bank Penerima Setoran (BPS) di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Sehingga pada tahap ini pula turut memutuskan penataan dan penjadwalan BPS-BPIH di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, hal ini dikarenakan keterbatasan ruang yang hanya dapat menampung 1 (satu) perwakilan BPS-BPIH dalam satu waktu.

Setelah dilakukan validasi model melalui rutinisasi sebagai masa percobaan internal, Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dalam hal ini turut pula melakukan validasi pelayanan melalui uji publik kepada masyarakat seiring pasca selesainya pembangunan gedung PTSP secara total. Uji publik pasca hadirnya

gedung PTSP tersebut dilaksanakan tertanda pada saat terjadinya *grand launching* gedung PTSP SMART Kementerian Agama Kota Yogyakarta pada 11 Juli 2018. Walau demikian, validasi model pelayanan atas program inovasi PTSP Pelayanan Haji yang telah dilakukan secara internal maupun eksternal, masa validasi tersebut masih terus berlanjut dan dilakukan penilaian secara berkala per 6 (enam) bulan sekali, hal ini berkenaan dengan dibukanya kesempatan dan ruang kepada BPS-BPIH lainnya yang berada di Kota Yogyakarta untuk dapat pula terlibat dalam inovasi ini. Sehingga, proses validasi model pelayanan PTSP Pelayanan Haji yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah tidak hanya dilakukan secara singkat, tetapi juga melakukan masa percobaan dengan melakukan pengamatan dan memberi kesempatan tanpa adanya deskriminasi kepada setiap BPS-BPIH atas keterlibatannya dalam proses rutinisasi model pelayanan baru khususnya pada program PTSP Pelayanan Haji.

Pasca dilakukannya upaya ujicoba tersebut hingga akhirnya, internal Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta menyadari untuk melakukan pengaturan mekanisme kerja dan penyusunan kembali standar pelayanan yang terakhir dilakukan pra-dilakukannya inovasi. Hal ini dikarenakan walau sudah terjadi rutinisasi yang cukup berkepanjangan dan dapat dikatakan telah dilaksanakan dengan baik tetapi belum memiliki wadah regulasi yang menjadi pedoman dasar sebagai bentuk pengaturan kelembagaan kembali atas hadirnya inovasi ini.

Dalam membentuk payung regulasi dalam menetapkan standar pelayanan yang baku untuk menjadi pedoman bersama sebagai acuan formalisasi atas inovasi pelayanan publik, hingga akhirnya terealisasikan sesaat setelah terjadinya transisi kepemimpinan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Melalui agenda “Review SOP” pada tahun 2019, dalam hal ini telah dilakukan review rutinisasi dan menetapkan ulang SOP (Standar Operasional Prosedur) maupun peta proses bisnis sebagai acuan untuk Pelayanan Publik, khususnya pada program PTSP Pelayanan Haji.



Sumber: Hasil Dokumentasi, diolah oleh penulis.

Gambar 3. SOP Pelayanan Pendaftaran Haji pada Inovasi PTSP Pelayanan Haji

Melalui penetapan SOP Pendaftaran Haji melalui PTSP Terintegrasi Pelayanan Haji, proses yang panjang tersebut bisa diretas melalui de regulasi line process menjadi *One Day Service* atau terkadang bahkan hanya memakan waktu kurang lebih 1 (satu) jam, sehingga prinsip inovasi dalam PTSP Pelayanan Haji khususnya kepengurusan jenis pendaftaran haji dapat menerapkan prinsip “*One Day Service*”.

Pada saat pengguna layanan mengurus pendaftaran, pengguna layanan tidak perlu bolak balik dan pulang terlebih dahulu untuk menunggu selesainya proses pendaftaran yang telah diurus, melainkan masyarakat hanya perlu berpindah meja dan menunggu di ruang PTSP yang telah disediakan sampai urusannya selesai. Artinya masyarakat tidak dipersulit dengan berbagai proses yang panjang dan berbelit-belit.

Pasca terjadinya rutinisasi dan pelembagaan PTSP Pelayanan Haji, terjadi pula usaha untuk merencanakan pengembangan atau modifikasi PTSP Pelayanan Haji melalui rangkaian kegiatan evaluasi dan *feedback* bagi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Dalam hal ini, Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta juga telah menetapkan aktivitas evaluasi dan *feedback* secara berkala, yang di antaranya meliputi rapat koordinasi pimpinan, rapat koordinasi lintas instansi, *review* standar pelayanan dan evaluasi unit kerja seksi.

Beberapa pertimbangan dan insight masukan secara berkala dari beragam stakeholder dan pengaduan masyarakat. Salah satunya adalah respon dan apresiasi Wakil Walikota Yogyakarta secara positif atas kehadiran PTSP di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Melalui responnya tersebut, melalui kewenangannya telah memberikan arahnya terhadap Pemerintah Kota Yogyakarta, khususnya pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kota Yogyakarta untuk melakukan sinergisasi terhadap inovasi PTSP Terintegrasi Pelayanan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dengan JSS (*Jogja Smart Service*) pada tahun 2020 dan dengan Mal Pelayanan Publik di tahun 2021.

Selain itu, hadirnya rapat koordinasi pimpinan dan lintas instansi dan melibatkan BPS-BPIH serta para pimpinan unit instansi vertikal Kementerian Agama se-Kecamatan Kota Yogyakarta, dan mengedepankan keluhan atas pengaduan masyarakat berbasis public hearing terhadap masyarakat juga telah diterima atas pemberian insight perbaikan yang perlu dilakukan. Beberapa poin yang berkaitan dengan hal ini telah dirangkum seiring berjalannya waktu atas beragam pertimbangan melalui masyarakat maupun insight stakeholder lainnya

terkait implementasi inovasi yang ada masih dibidang belum sempurna. Beragam rangkuman sebagai temuan peneliti atas masukan dan insight yang telah diterima, telah menyarankan atas hadirnya PTSP khususnya dalam konteks terintegrasi pelayanan haji perlu adanya penambahan sarana maupun pra-sarana dalam menunjang inovasi agar tidak pula menyulitkan pengguna layanan. Mulai dari penyediaan sarana laminating dan *fotocopy* secara gratis serta memberikan kemudahan dalam akses layanan *pas-photo* bagi calon jamaah haji yang belum atau terkendala dengan mahalnya mencetak *pas-photo* sebagai salah satu syarat administratif pendaftaran haji bagi masyarakat, khususnya calon jamaah haji.

Beberapa upaya pengembangan tersebut sebenarnya dalam hal ini turut pula kompleksitas pada proses inovasi pelayanan yang telah berjalan memiliki *problem* karena beberapa syarat pendaftaran maupun dokumen lainnya masih ada kekurangan dalam melengkapinya persyaratan yang kurang *by process* sehingga proses pendaftaran maupun *non*-pendaftaran haji tidak dapat berlanjut secara cepat dan efektif.

Implementasi PTSP Pelayanan Haji memasuki tahun 2021 yang menandai selama kurang lebih 4 (empat) tahun pelaksanaannya, walau terjadi penurunan pendaftar haji secara kuantitas, berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi peneliti di lapangan, pada tataran substansial hadirnya inovasi pada program PTSP Pelayanan Haji telah memberi manfaat dan dampak positif bagi masyarakat dalam akselerasi pelayanan haji di salah satu unit instansi vertikal Kementerian Agama khususnya di provinsi DI. Yogyakarta dan tidak mengurangi esensi utama dari tujuan dan manfaat PTSP itu sendiri. Hal tersebut terbukti bahwa pengurusan layanan pendaftaran haji maupun *non*-pendaftaran (administrasi) haji lainnya menjadi lebih cepat dan efisien. Selain itu, beragam respon masyarakat sebagai pengguna layanan yang coba peneliti kumpulkan saat di lapangan telah menunjukkan kesan positifnya.

Sehingga, prinsip utama implementasi PTSP Pelayanan Haji di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dalam hal ini telah mengupayakan standarisasi pelayanan secara baku dan melakukan upaya pengembangan perbaikan pelayanannya serta berdampak dalam meningkatkan kepuasan masyarakat, yang mana jika dilihat dalam beberapa penjabaran di atas, maka inovasi PTSP Pelayanan Haji dalam hal ini dapat dianggap berhasil dan dampak yang diharapkan dapat dianggap sukses.

Tahap Difusi dalam Proses Inovasi PTSP Pelayanan Haji

Adanya keberhasilan atas inovasi pelayanan publik, dalam hal ini tidak pula melepaskan dari tahapan difusi inovasi yang ada dalam proses inovasi pada program PTSP Pelayanan Haji. Tahapan difusi yang dimaksudkan yaitu berkaitan dengan proses komunikasi dalam melakukan penyebaran informasi pembaharuan

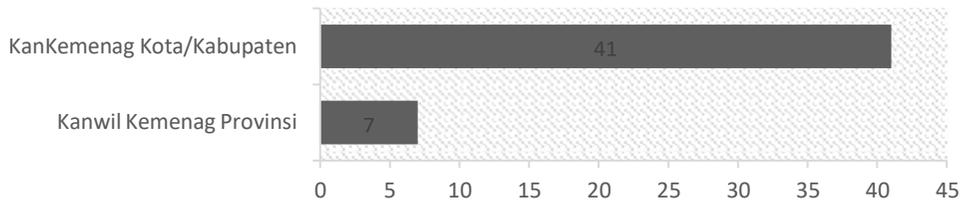
model layanan baru yang dilakukan oleh *inisiator* dan *implementator* atas hadirnya inovasi tersebut. Selain itu, tahapan difusi juga dapat diusahakan untuk disebarluaskan dari organisasi sehingga memunculkan kemungkinan terjadinya replikasi di organisasi lain.

Difusi dalam inovasi PTSP Pelayanan Haji dalam hal ini telah dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta melalui dua mekanisme difusi, yakni secara aktif dan pasif. Difusi secara aktif merupakan aktivitas fundamental dalam memperkenalkan inovasi pada lingkungan sekitar organisasi, dalam hal ini difusi aktif terjadi ketika Inovasi PTSP Pelayanan Haji pada konteks ini dapat menjangkau seluruh daerah kerja administratif, khususnya dalam tataran ruang dan batas wilayah administrasi Kota Yogyakarta itu sendiri sebagai lokus dari unit instansi vertikal Kementerian Agama di tingkat lokal di mana ia berada, agar informasi terkait program inovasi ini dapat tersebar ke berbagai pelosok jangkauan daerah kerja administratif terkait.

Sebagai penyedia model baru atas inovasi pelayanan publik yang tertuang pada program PTSP Pelayanan Haji, Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta telah melakukan tahapan difusi bahkan ketika tahapan implementasi pertama kali digaungkan. Adapun upaya difusi dalam hal ini telah dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta salah satunya melalui sosialisasi. Sosialisasi yang dilakukan seiring dengan aktivitas uji coba pada tahapan implementasi pada saat itu telah mengundang 4 (empat) pihak secara bersamaan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Pihak-pihak yang telah terlibat dalam hal ini mencakup pihak instansi vertikal di tingkat provinsi (Kanwil Kementerian Agama DIY dan KUA di Kota Yogyakarta), pihak instansi horizontal pemerintahan daerah di Kota Yogyakarta (Pemerintah Kota Yogyakarta), pihak mitra inovasi (BPS-BPIH), serta masyarakat yang terwakilkan pada pengguna layanan melalui perwakilan KBIH, PIHK dan PPIU dan Organisasi Masyarakat Keagamaan Islam seperti Muhammadiyah dan NU serta IPHI (Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia) dan Takmir Masjid Besar di Kota Yogyakarta.

Selain itu, ditunjukkannya Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta telah menjadi rujukan atas inovasi tersebut terhadap lembaga yang sejenis di Indonesia, tentu seharusnya banyak pembelajaran yang harus diambil dan dilakukan oleh lembaga lain guna memperbaiki organisasinya sendiri, khususnya yang berkaitan dengan PTSP maupun penyelenggaraan pelayanan haji. Berkaitannya dengan hal ini, pasca dilakukannya inisiasi dan implementasi sebenarnya juga terjadi penyebaran informasi pembelajaran terbentuknya PTSP Pelayanan Haji yang didukung dari instansi vertikal Kementerian Agama di tingkat provinsi (Kanwil Kementerian Agama DI Yogyakarta) bahkan di tingkat

pusat (Kementerian Agama RI). Hal ini didukung dengan arahan salah satu pejabat tinggi di Kementerian Agama RI yang telah mengarahkan tiap unit instansi vertikal Kementerian Agama di daerah untuk meniru bentuk perubahan dan perbaikan pelayanan haji pada PTSP Pelayanan Haji di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta oleh daerah lain.



Sumber: Data Sekunder, diolah oleh penulis.

Gambar 4. Kunjungan Studi Banding PTSP Pelayanan Haji

Sejak awal inovasi ini diterapkan hingga November 2021, berdasarkan temuan peneliti melalui dokumentasi, terdapat 48 (empat puluh delapan) unit instansi vertikal Kementerian Agama yang telah berkunjung ke Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk memperoleh pembelajaran khususnya pada program inovasi PTSP Pelayanan Haji. Dari keseluruhan unit instansi vertikal Kementerian Agama tersebut, yang menarik adalah bukan hanya unit instansi vertikal Kementerian Agama di tingkat Kota/Kabupaten saja yang melakukan kunjungan, tetapi juga unit instansi vertikal di beberapa lingkup provinsi, yang beberapa di antaranya meliputi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, Jawa Tengah dan Kalimantan Selatan.

Dalam melakukan penyebaran inovasi PTSP Pelayanan Haji yang telah disampaikan kepada organisasi lain, dampak yang terjadi sebenarnya belum diketahui dan ditemukan organisasi mana yang telah melakukan replikasi pelayanan PTSP Pelayanan Haji secara spesifik. Namun demikian, berdasarkan penelusuran informasi lanjutan, setidaknya terdapat 3 (tiga) unit instansi vertikal Kementerian Agama di Tingkat Kota maupun Kabupaten yang telah mengkonfirmasi telah melakukan replikasi. Adapun konfirmasi replikasi PTSP Pelayanan Haji pada beberapa Unit Instansi Vertikal Kementerian Agama di tingkat daerah itu sendiri, di antaranya meliputi 1) Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 2) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul, dan 3) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nunukan (Hasil Wawancara, 4 Januari 2022)

Dari proses difusi tersebut, dalam pandangan penulis terdapat sebuah proses strategis yang sebenarnya telah dilakukan oleh pemerintah, yaitu proses memanfaatkan koneksi internal yang ada dalam rangka mensukseskan program inovasi ini. Sejatinya pemerintah dalam hal ini Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta telah memberdayakan KUA dengan memberikan pelatihan khusus

berbasis Bimbingan Teknis dari lokasi satu ke lokasi lainnya, dan memberdayakan Tim Pelaksana PTSP di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dalam satu tempat memberikan studi pembelajaran bagi organisasi lainnya, yang output-nya masyarakat yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan haji dapat mengetahui informasi-informasi dan organisasi lainnya dapat melakukan replikasi, sehingga masyarakat dan organisasi lainnya merasa terbantuan. Walau demikian, proses difusi yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, dalam hal ini masih belum menggandeng beberapa pihak, misalnya melalui pemanfaatan media massa maupun perguruan tinggi dan LSM. Namun, dengan demikian proses pelayanan publik melalui program PTSP Pelayanan Haji secara teoritis telah berfungsinya dan dilakukan melalui tahap inisiasi, implementasi dan difusi serta program inovasi inipun sesuai hajat awalnya dalam mendukung akselerasi dan modifikasi pelayanan.

Bedasarkan uraian temuan-temuan diatas, ketiga tahapan yang dikemukakan di atas telah memberikan rincian yang berjalan dilakukan dalam organisasi, khususnya proses inovasi yang spesifik pada suatu program PTSP Pelayanan Haji. Sehingga dapat dijelaskan bahwa model dalam inovasi PTSP Pelayanan Haji dapat dikatakan relatif dapat mengikuti model proses inovasi yang telah dikemukakan oleh Osborne & Brown (2005: 129). Hal ini berarti bahwa proses inovasi PTSP Pelayanan Haji dari awal hingga saat ini belum mengalami perubahan yang berarti, yang mana hanya ditemukan perubahan pengembangan atas inovasi ini dalam upaya-nya didukung oleh dengan menambah layanan-layanan lainnya sebagai penunjang atas perbaikan pada inovasi PTSP yang terintegrasi Pelayanan Haji di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, namun demikian perubahan atas dukungan ini tidak mengalami perubahan yang signifikan. Yang mana hal ini proses inovasi yang terjadi lebih mengarahkan kepada sifat yang *linier* sehingga akan mudah diamati.

Tambahan rincian dari fase inisiasi, implementasi dan difusi yang ada dalam masing-masing fase yaitu pertama dalam fase inisiasi terdiri dari agenda setting, konsepsi ide, dan promosi ide, kedua, fase implementasi yang terdiri dari uji coba, pelembagaan dan pengembangan, ketiga fase difusi yang terdiri dari fase difusi pasif dan difusi aktif telah peneliti rangkum dalam tabel 1. berikut ini:

Tabel 1. Proses Inovasi PTSP Pelayanan Haji

Tahapan	Fase	Aksi
Inisiasi	<i>Agenda Setting</i>	Penentuan Prioritas dan Masalah Layanan, Penegasan Kesadaran, Penetapan Agenda (Pembentukan Tim)
	Konsepsi Ide	Ekspolrasi Ide dan Penentuan ide

Implementasi	Promosi Ide	Koordinasi dan Persuasi
	Uji Coba	Validasi dan Rutinisasi (Penempatan SDM dan Penjadwalan Layanan oleh Mitra Esksternal (BPS))
	Pelembagaan	<i>Upgrading</i> SPM dan SOP
Difusi	Pengembangan	Penambahan Layanan Penunjang
	Difusi Aktif	Sosialisasi
	Difusi Pasif	Penyiapaan Sumber Daya untuk Replikasi

Sumber: Analisis Data dan Hasil Temuan Peneliti (2022)

Hasil studi ini juga memberikan tambahan kepada studi inovasi kepada proses inovasi dengan jenis *innovation generation* daripada *innovation adoption* seperti penjelasan dari Damanpour & Aravind (2012) yang menjelaskan bahwa adopsi dan penciptaan adalah hal yang berbeda. Keduanya juga memberikan kesimpulan bahwa penciptaan inovasi belum diteliti secara spesifik hingga saat ini termasuk darimana sumber ide didapatkan sehingga temuan sumber ide dalam inisiasi PTSP Pelayanan Haji ini menjadi penting untuk menjelaskan bahwa dalam konsepsi atas inisiasi ini berasal dari pengalaman dan pengamatan langsung terhadap aktivitas pelayanan di luar organisasi yang kemudian dikaitkan dengan pelayanan yang sudah ada sekarang yang pada akhirnya pelayanan tersebut dikonsepsikan menjadi hal yang baru.

Hal tersebut juga mengkonfirmasi bahwa fase ini akan lebih mengarahkan pada salah satu fase dalam tahap inisiasi yang dikemukakan oleh Birkinshaw & Mol (2006), bahwasanya organisasi memiliki keinginan untuk menjadi tempat yang lebih baik, sehingga perlunya mengungkapkan pemikiran yang luas pada organisasinya yang memungkinkan melalui pola perbandingan dan pengamatan langsung yang mengarah pada praktik yang sangat *konvergensional*. Sehingga, dengan mendapatkan inspirasi dari sumber lain, organisasi mampu memecahkan solusi dan mengembangkan sesuatu yang baru bagi organisasi mereka. Di samping itu, terjadi pula fase persuasi (yang temuat dalam fase *idea championing*) untuk menggalang dukungan secara internal maupun stakeholder eksternal yang dianggap perlu dalam membangun kesepakatan bersama untuk mewujudkan inovasi pelayanan publik, khususnya pelayanan haji di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

Sehingga dengan adanya deskripsi dari tahapan dan fase dalam inovasi ini, juga dapat dipandang menjadi tambahan rujukan bagi para inovator dan manajer di sektor publik tentang bagaimana memproses inovasi berdasarkan inovasi yang berhasil. Fase inisiasi, implementasi dan difusi dapat menjadi fase generik untuk semua inovasi, namun dalam masing-masing tahapan maupun fase yang terjadi

masih perlu pendalaman studi, terutama pada sektor inovasi pelayanan publik lainnya. Tahapan maupun fase dalam konteks ini telah didasarkan kasus inovasi *good practice* yang tentu dapat ditiru dengan mempertimbangkan berbagai hal yang lain, seperti pilihan mengadopsi inovasi atau menciptakan inovasi sendiri dengan melakukan penyesuaian dengan konteks pelayanan yang akan diberi dengan memperhatikan situasi dan kondisi masing-masing lingkungan organisasinya.

SIMPULAN

Melalui beragam pembahasan temuan dan analisis hasil yang telah peneliti jabarkan. Proses inovasi pelayanan publik, khususnya pelayanan haji dalam penerapannya pada Program Inovasi PTSP Pelayanan Haji di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Telah menggambarkan bahwa dalam mewujudkan inovasi pelayanan publik merupakan proses yang panjang dan tidak terjadi secara *insendentil*. Dimana, gambaran proses inovasi yang terjadi setidaknya telah memiliki tiga tahapan proses melalui inisiasi, implementasi dan difusi. Yang mana ketiga tahapan proses inovasi PTSP Pelayanan Haji tersebut seyogyanya telah mengikuti model linier yang sederhana dimana pada tahapan-tahapan inisiasi, implementasi hingga difusi memiliki aksi-aksi tersendiri yang berjalan progresif. Sebagaimana temuan penting pada proses inovasi PTSP Pelayanan Haji tersebut telah menyiratkan bahwasanya inovasi tersebut lebih mengarahkan penciptaan inovasi daripada adopsi inovasi. Hal ini dikarenakan hadirnya inovasi PTSP Pelayanan Haji adalah proses dimana terjadinya konsepsi ide yang telah disesuaikan dengan beragam persoalan yang terjadi sehingga mampu memotong mata rantai proses pelayanan pendaftaran haji. Sehingga deskripsi pada proses inovasi pelayanan publik tersebut dapat memberikan studi ini penting untuk memberikan panduan yang rasional guna mengurangi resiko kegagalan bagi organisasi di sektor publik untuk melakukan inovasi.

Namun demikian, dengan adanya beragam temuan pada penelitian ini. Dalam keterwujudan inovasi pelayanan publik di sektor penyelenggaraan haji, beberapa saran bagi organisasi di sektor publik sangat penting menentukan dalam memulai inovasi. Selain itu, dalam memulai inovasi, organisasi di sektor publik perlu melakukan pencarian dan pembuktian masalah dengan menggunakan berbagai cara. Disamping itu, sebagai suatu kajian ilmiah, penelitian ini pasti memiliki keterbatasan dan kekurangan yang harus dilengkapi dengan kajian yang lain. Salah satu keterbatasan penelitian ini adalah kajian tentang proses inovasi ini hanya diteliti dalam cakupan yang sempit, tidak dilakukan terhadap cakupan yang lebih luas sebagaimana pada tingkatan kelembagaan, sehingga pada studi lanjutan diharapkan ada kajian yang lebih luas terhadap terhadap kasus-kasus inovasi yang sukses dan besar, seperti inovasi organisasi ataupun inovasi *manajerial* ataupun dengan jumlah kasus kesuksesan inovasi yang lebih banyak

DAFTAR PUSTAKA

- Atmadja, F. S., & Sugiharto. (2019). Strategi Pelayanan Prima dalam Mewujudkan Kepercayaan Jamaah Umrah pada PT. Wisata Titiannusantara Pelangi. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 7(21), 21–36. <https://doi.org/10.15408/jmd.v7i1.19972>
- Bertot, J., Estevez, E., & Janowski, T. (2016). Universal and Contextualized Public Services: Digital Public Service Innovation Framework. *Government Information Quarterly*, 33(2), 211–222.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. J. (2006). How Management Innovation Happen. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81–88. Retrieved from <http://go.warwick.ac.uk/wrap>
- Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public Service Innovation: a Typology. *Public Management Review*, 22(11). <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Dani, A. A., & Ahmadi. (2019). Peran Perempuan dalam Penyelenggaraan Haji dan Umrah (Studi atas Peran Nyai Halimatus Sa'diah di Kabupaten Sumenep)". *Jurnal Palastren*, 12(1), 127–158. <https://doi.org/10.21043/palastren.v12i1.4369>
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Fahham, A. M. (2015). Penyelenggaraan Ibadah Haji: Masalah dan Penanganannya. *Jurnal Kajian*, 20(3), 201–218.
- Hansen, S., & Wakonen, J. (1997). Inovasi, Solusi Pemenang? *Jurnal Internasional Manajemen Teknologi*, 13, 345–358. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.1997.001668>
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- Herman, M., Normajatun, N., & Rahmita, D. (2019). Kualitas Pelayanan Haji dan Umrah pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Tengah. *AS-SIYASAH: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.31602/as.v3i1.1722>
- Nahrawi, M. N., Karim, M. A., Abduh, S., Mursyid, A., Hakim, B. A., Soeroer, U. R., Fakhrudin. (2009). *Manajemen Pelayanan Haji di Indonesia*. (I. Syaekani, Ed.). Jakarta: Puslitbang Kehidupan Beragama.

Haji dan Inovasi: Investigasi Proses Inovasi Pelayanan Haji dalam Negeri

- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. (S. P. Osborne, O. Hughes, & W. Kickert, Eds.) (1st ed.). New York: Routledge.
- Ratminto, & Winarsih, A. S. (2018). *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen Charter dan Standar Pelayanan Minimal* (Cet. 15). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: Free Press
- Rokhmad, A. (2016). *Manajemen Haji: Membangun Tata Kelola Haji Indonesia*. Jakarta Pusat: Media Dakwah.
- Suwarno, Y. (2008). *Inovasi di Sektor Publik*. Jakarta: STIA-LAN Press
- Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., & McMullin, C. (2017). Public Service Innovation and Multiple Institutional Logics: The Case of Hybrid Social Enterprise Providers of Health and Wellbeing. *Research Policy*, 46, 1755–1768.