

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Menunaikan ibadah haji termasuk kewajiban dalam rukun Islam yang kelima, dan harus dilakukan oleh setiap Muslim yang telah memenuhi syarat-syaratnya. Ibadah ini memiliki makna teologis dan historis yang mendalam serta menjadi bentuk pengabdian spiritual umat Islam (Kementerian Agama RI, 2020). Mengingat Indonesia memiliki jumlah penduduk Muslim terbesar di dunia, pengelolaan kuota haji menjadi tantangan serius bagi pemerintah, khususnya dalam menjamin pemanfaatan kuota secara adil dan efisien (Kementerian Agama RI, 2022).

Salah satu kebijakan administratif yang diterapkan untuk menjawab tantangan tersebut adalah pelimpahan porsi haji, yaitu kebijakan yang bertujuan memaksimalkan pemanfaatan kuota nasional. Kebijakan ini dijalankan ketika suatu daerah memiliki sisa kuota haji yang tidak terserap secara optimal karena faktor kesehatan calon jemaah, kendala administrasi, maupun kondisi ekonomi. Kuota yang tidak terpakai tersebut kemudian dialihkan ke daerah lain yang memiliki daftar tunggu lebih panjang dan kesiapan jemaah yang lebih tinggi. Pelaksanaan pelimpahan porsi haji memerlukan manajemen yang rapi, transparan, dan terkoordinasi agar tidak menimbulkan permasalahan sosial maupun ketidakpuasan masyarakat (Kementerian Agama RI, 2022).

Kota Bogor menjadi salah satu daerah dengan tingkat antusiasme tinggi terhadap ibadah haji. Dari total penduduk sekitar 1,1 juta jiwa, lebih dari 90%

beragama Islam, sehingga daftar tunggu calon jemaah haji di kota ini cukup panjang (BPS Kota Bogor, 2023). Kota Bogor bisa berperan sebagai penerima pelimpahan porsi dari daerah lain dalam kondisi tertentu, namun di waktu lain dapat menjadi pemberi pelimpahan apabila kuota di kota ini tidak terserap optimal. Hal ini menempatkan Kantor Kementerian Agama Kota Bogor sebagai pihak strategis dalam mengelola pelimpahan porsi haji secara efektif dan akuntabel (Kemenag Kota Bogor, 2022).

Fenomena ini semakin terlihat nyata pada praktik pelimpahan porsi haji yang terjadi di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor pada tahun 2025. Berdasarkan hasil observasi awal peneliti, terdapat 20 calon jemaah yang masuk ke dalam daftar penerima pelimpahan porsi haji pada periode tersebut. Namun demikian, dari jumlah tersebut hanya 10 calon jemaah yang berhasil lolos tahap verifikasi berkas atau pemberkasan, sementara 10 calon jemaah lainnya tidak dapat melanjutkan proses karena berbagai kendala administratif maupun ketidaklengkapan dokumen persyaratan (hasil observasi awal peneliti, 2025).

Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan pemanfaatan pelimpahan porsi haji di Kota Bogor pada tahun 2025 masih belum optimal, di mana hanya sekitar 50% dari calon penerima pelimpahan yang benar-benar dapat diproses lebih lanjut untuk keberangkatan. Rendahnya angka kelulusan pemberkasan ini mengindikasikan adanya persoalan pada tahap verifikasi administratif dan kesiapan dokumen calon jemaah, yang apabila tidak dikelola dengan baik berpotensi menyebabkan kuota pelimpahan kembali tidak terserap secara maksimal. Data awal ini memperkuat urgensi untuk mengkaji lebih lanjut

bagaimana fungsi-fungsi manajerial—khususnya pada tahap staffing dan pengarahan dalam verifikasi berkas—dijalankan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Bogor dalam proses pelimpahan porsi haji.

Dalam praktiknya, manajemen pelimpahan porsi haji di daerah menghadapi beberapa tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, koordinasi antarinstansi, serta tuntutan transparansi dan akuntabilitas publik. Masyarakat juga semakin kritis terhadap mekanisme penentuan penerima pelimpahan porsi, sehingga setiap kebijakan yang diterapkan harus berlandaskan regulasi yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan (Kementerian Agama RI, 2023).

Secara hukum, penyelenggaraan ibadah haji dan umrah di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019. Dalam ketentuan terbaru tersebut, perencanaan ibadah haji reguler mencakup penetapan dan pengisian kuota, penetapan pagu BPIH, penyediaan akomodasi, konsumsi, transportasi dan kesehatan, pelayanan dokumen perjalanan dan visa, serta penetapan PPIH. Selain itu, Menteri menetapkan kuota haji Indonesia dan kuota haji provinsi jemaah haji reguler berdasarkan prinsip transparan, proporsional, dan berkeadilan sebagaimana diatur dalam Pasal 11 dan Pasal 12 UU Nomor 14 Tahun 2025. (UU No. 8/2019 jo. UU No. 14/2025, Pasal 11–12)

Secara teknis, ketentuan mengenai pelimpahan porsi haji tercantum dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan

Ibadah Haji Reguler, antara lain:

1. Pasal 48: Sisa kuota haji yang tidak digunakan oleh suatu daerah dapat dialihkan ke daerah lain yang memiliki daftar tunggu lebih panjang.
2. Pasal 49: Daerah penerima pelimpahan harus memenuhi persyaratan administratif dan kesehatan calon jemaah.
3. Pasal 50: Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota bertanggung jawab mengusulkan, memverifikasi, dan melaksanakan pelimpahan porsi sesuai ketentuan pusat.
4. Pasal 51: Pelimpahan porsi harus dilakukan berdasarkan prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan kepastian hukum.

Dari sudut pandang administrasi publik, pelimpahan porsi haji merupakan proses manajerial yang kompleks dan membutuhkan koordinasi lintas lembaga. Salah satu teori klasik yang relevan adalah teori POSDCORB yang dikemukakan oleh Luther Gulick (1937). Teori ini menjelaskan tujuh fungsi utama administrasi, yaitu *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting*, dan *Budgeting*, yang menekankan pentingnya keterpaduan fungsi manajerial untuk mencapai tujuan organisasi dalam pelayanan publik (Gulick, 1937).

Pendekatan manajemen modern menunjukkan bahwa konsep POSDCORB masih relevan dalam analisis administrasi publik kontemporer, terutama dalam pelayanan publik yang menuntut efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas (Dwiyanto, 2021). Dalam pelimpahan porsi haji, perencanaan dilakukan dengan menentukan strategi pemanfaatan kuota berdasarkan data pendaftar dan daftar tunggu, pengorganisasian mencakup

pembagian tugas dan wewenang antarunit kerja, pengisian jabatan menekankan profesionalitas aparatur, pengarahan dan koordinasi menjamin keterpaduan kebijakan, sementara pelaporan dan penganggaran menjadi instrumen akuntabilitas publik (Gulick, 1937; Sedarmayanti, 2021).

Meskipun kerangka teori POSDCORB dan regulasi teknis pelimpahan porsi haji telah tersedia secara nasional, kajian yang secara khusus menelaah penerapan fungsi-fungsi manajerial tersebut pada level Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota, khususnya pada daerah dengan posisi ganda seperti Kota Bogor yang dapat berperan sebagai penerima sekaligus pemberi pelimpahan porsi, masih terbatas. Studi-studi terdahulu cenderung membahas pelimpahan porsi haji secara umum di tingkat nasional atau menyoroti aspek regulasi semata, tanpa mengaitkannya secara langsung dengan praktik perencanaan, pengorganisasian, dan akuntabilitas di tingkat pelaksana teknis daerah.

Selain itu, tuntutan masyarakat yang semakin kritis terhadap mekanisme penentuan penerima pelimpahan porsi (Kementerian Agama RI, 2023) belum banyak dikaji dari sisi bagaimana prinsip transparansi dan akuntabilitas benar-benar diterapkan dalam praktik manajerial di lapangan. Kesenjangan inilah yang mendasari perlunya penelitian lebih lanjut mengenai manajemen pelimpahan porsi haji pada Kantor Kementerian Agama Kota Bogor.

Berdasarkan penjelasan mengenai latar belakang masalah di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan kajian dan penelitian lebih lanjut guna memahami lebih dalam tentang topik ini, dengan judul **“ANALISIS MANAJEMEN PELIMPAHAN PORSI HAJI PADA KANTOR**

KEMENTERIAN AGAMA KOTA BOGOR ”.

B. Fokus Penelitian

Dari judul diatas dapat difokuskan pada beberapa masalah dibawah ini:

1. Bagaimana penerapan fungsi perencanaan (Planning), pengorganisasian (Organizing), dan koordinasi (Coordinating) dalam manajemen pelimpahan porsi haji pada Kantor Kementerian Agama Kota Bogor, meliputi alokasi kuota, penentuan penerima, dan pengelolaan daftar tunggu maupun kuota sisa?
2. Bagaimana penerapan fungsi pengisian jabatan (Staffing), pengarahan (Directing), pelaporan (Reporting), dan penganggaran (Budgeting) dalam menjamin transparansi dan akuntabilitas pelaksanaan pelimpahan porsi haji pada Kantor Kementerian Agama Kota Bogor agar sesuai regulasi dan dapat dipertanggungjawabkan?

C. Tujuan Penelitian

Dari fokus penelitian diatas dapat dilihat tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan fungsi perencanaan (Planning), pengorganisasian (Organizing), dan koordinasi (Coordinating) dalam manajemen pelimpahan porsi haji pada Kantor Kementerian Agama Kota Bogor, meliputi alokasi kuota, penentuan penerima, dan pengelolaan daftar tunggu maupun kuota sisa.
2. Untuk mengetahui penerapan fungsi pengisian jabatan (Staffing), pengarahan (Directing), pelaporan (Reporting), dan penganggaran (Budgeting) dalam menjamin transparansi dan akuntabilitas pelaksanaan pelimpahan porsi haji pada Kantor Kementerian Agama Kota Bogor agar sesuai regulasi dan dapat dipertanggungjawabkan.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan Teoritis ini diharapkan memberikan sumbangan ilmiah bagi penguatan kajian dalam bidang manajemen publik, khususnya berkaitan dengan teori POSDCORB yang diperkenalkan oleh Luther Gulick (1937). Teori ini menyoroti tujuh fungsi utama manajemen dalam administrasi, yaitu perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengisian jabatan (*staffing*), pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), pelaporan (*reporting*), dan penganggaran (*budgeting*). Melalui studi kasus tentang pelimpahan porsi haji di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur administrasi publik dengan menghadirkan contoh konkret penerapan teori POSDCORB di lingkungan birokrasi pemerintahan yang memiliki karakter keagamaan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi pijakan dalam pengembangan pendekatan manajerial yang lebih relevan dan adaptif, terutama dalam bidang administrasi publik dan tata kelola penyelenggaraan haji, sehingga implementasi kebijakan dapat berlangsung secara lebih efektif, efisien, serta akuntabel.

2. Kegunaan Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi berupa masukan dan rekomendasi yang membangun bagi Kantor Kementerian Agama Kota Bogor dalam meningkatkan kualitas tata kelola pelimpahan porsi haji. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat

membantu pihak terkait untuk mengidentifikasi kelemahan atau kendala dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan yang belum matang, pembagian tugas yang kurang jelas, kurangnya pelatihan petugas, atau lemahnya sistem pengawasan internal. Oleh karena itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam upaya perbaikan proses kerja, penyusunan SOP, penguatan koordinasi antarbagian, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam mengelola pelimpahan porsi haji secara lebih profesional dan akuntabel.

E. Tinjauan Pustaka

1. Hasil Penelitian Sebelumnya

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu dilakukan dengan mengkaji berbagai karya ilmiah yang berhubungan dengan topik penelitian ini, terutama yang berkaitan dengan manajemen, sistem pelayanan, dan pelimpahan porsi haji. Melalui kajian ini, dapat diketahui posisi penelitian yang sedang dilakukan serta persamaan dan perbedaannya dibandingkan penelitian sebelumnya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2025, pelimpahan nomor porsi haji merupakan hak jemaah yang memungkinkan nomor porsi dilimpahkan kepada suami, istri, ayah, ibu, anak kandung, saudara kandung, saudara seayah, atau saudara seibu yang disepakati secara tertulis oleh keluarga. Pelimpahan tersebut dapat dilakukan dengan alasan jemaah meninggal dunia, tidak memenuhi persyaratan kesehatan berdasarkan surat keterangan

kesehatan, atau karena batasan usia tertentu, dan hanya dapat dilakukan satu kali. Ketentuan ini menunjukkan adanya mekanisme hukum untuk memberikan kesempatan kepada anggota keluarga tertentu untuk melanjutkan nomor porsi jemaah sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan

Tabel 1 1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Judul, dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Resti Amalia (2024). <i>Implementasi Sistem Pelimpahan Porsi Haji dan Layanan Calon Jemaah Haji pada Kantor Kementerian Agama Kota Metro.</i> Skripsi, IAIN Metro	Sama-sama membahas pelimpahan porsi haji pada Kantor Kementerian Agama dengan pendekatan kualitatif.	Penelitian Resti Amalia berfokus pada implementasi sistem pelayanan pelimpahan porsi haji, sedangkan penelitian ini mengkaji fungsi manajemen pelimpahan porsi haji menggunakan teori POSDCORB.
2	Ahmad Fauzi (2023). <i>Analisis Sistem Pelayanan Pelimpahan Nomor Porsi Jemaah Haji Reguler di DKI Jakarta.</i>	Sama-sama membahas pelayanan pelimpahan nomor porsi haji.	Penelitian Ahmad Fauzi menitikberatkan pada sistem pelayanan, sedangkan penelitian ini mengkaji aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, koordinasi, pelaporan, dan penganggaran dalam pelimpahan porsi haji.
3	Siti Nurhaliza (2023). <i>Pelaksanaan</i>	Sama-sama meneliti	Penelitian dilakukan di Kabupaten Sleman dan

	<i>Pelimpahan Porsi Haji pada Kementerian Agama Kabupaten Sleman.</i>	pelaksanaan pelimpahan porsi haji pada Kementerian Agama.	hanya mengkaji pelaksanaan, sedangkan penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kota Bogor dengan menggunakan analisis manajemen POSDCORB.
4	Prayoga Adya Putra (2024). <i>Mekanisme Sistem Pelayanan Pelimpahan Porsi Haji Reguler pada Calon Jemaah Haji Kementerian Agama Jakarta Timur Tahun 2023.</i> (Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta)	Sama-sama membahas pelayanan pelimpahan porsi haji pada instansi Kementerian Agama.	Penelitian Prayoga berfokus pada mekanisme pelayanan, sedangkan penelitian ini menganalisis fungsi-fungsi manajemen (POSDCORB) dalam pelaksanaan pelimpahan porsi haji.
5	Ilma Ramadhani Putri, dkk. (2025). <i>Manajemen Pelayanan Pelimpahan Porsi Haji di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.</i>	Sama-sama membahas manajemen pelayanan pelimpahan porsi haji.	Penelitian dilakukan pada tingkat Kantor Wilayah Provinsi Bengkulu, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kota Bogor dengan fokus pada implementasi fungsi POSDCORB.
6	Sarah Nada Fakhirah (2024). <i>Sistem Pelimpahan Porsi Haji</i>	Sama-sama membahas sistem pelimpahan porsi	Penelitian Sarah berfokus pada sistem penggantian jemaah batal, sedangkan

	<i>Reguler dalam Menggantikan Jemaah Haji Batal pada Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Selatan. Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.</i>	haji reguler.	penelitian ini membahas keseluruhan proses manajemen pelimpahan porsi haji.
7	Ricka Tasya Ambiya (2022). <i>Analisis Sistem Pelayanan Pelimpahan Nomor Porsi Jemaah Haji Reguler pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DKI Jakarta.</i> (Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta)	Sama-sama membahas pelimpahan nomor porsi haji.	Penelitian Ricka berfokus pada sistem pelayanan di tingkat Kantor Wilayah, sedangkan penelitian ini mengkaji manajemen pelimpahan porsi haji di tingkat Kantor Kementerian Agama Kota.
8	Rina Marlina (2022). <i>Manajemen Pelayanan Haji Reguler pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Barat.</i>	Sama-sama membahas manajemen dalam penyelenggaraan pelayanan haji.	Penelitian Rina Marlina membahas pelayanan haji reguler secara umum, sedangkan penelitian ini secara khusus mengkaji manajemen pelimpahan porsi haji.
9	Kiking Mulyadi, Aden Rosadi, & Usep Saepullah (2025). <i>Pelimpahan Kuota Jemaah Haji yang Meninggal kepada Ahli</i>	Sama-sama membahas pelimpahan porsi atau kuota haji kepada ahli waris.	Penelitian tersebut membahas aspek hukum pelimpahan kuota haji, sedangkan penelitian ini mengkaji aspek manajemen pelaksanaan pelimpahan

	<i>Waris</i> . (Jurnal Desentralisasi)		porsi haji berdasarkan teori POSDCORB.
--	--	--	--

Dari penelitian terdahulu umumnya membahas sistem, mekanisme, atau manajemen pelayanan pelimpahan porsi haji di berbagai instansi Kementerian Agama, mulai dari tingkat kota/kabupaten hingga kantor wilayah provinsi, dengan satu penelitian yang mengkaji dari sudut hukum. Namun, sebagian besar masih bersifat deskriptif terhadap sistem pelayanan dan belum menggunakan kerangka teori manajemen yang spesifik.

Penelitian ini berbeda karena menganalisis pelimpahan porsi haji melalui teori POSDCORB dan berlokasi di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor, yang belum pernah dikaji sebelumnya. Perbedaan pendekatan teoritis dan lokasi inilah yang menjadi kebaruan (novelty) penelitian ini dibandingkan penelitian-penelitian terdahulu.

2. Landasan Pemikiran

Menurut Luther Gulick (1937) dalam karya monumentalnya *Papers on the Science of Administration*, administrasi dan manajemen dipandang sebagai suatu proses yang terdiri atas beberapa fungsi utama yang saling berkaitan dan berkesinambungan. Gulick memperkenalkan konsep POSDCORB sebagai akronim dari tujuh fungsi manajerial yang meliputi *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Staffing* (Penyusunan Staf), *Directing* (Pengarahan), *Coordinating* (Koordinasi), *Reporting* (Pelaporan), dan *Budgeting* (Penganggaran).

Gulick menjelaskan bahwa seluruh kegiatan administratif dapat

diklasifikasikan ke dalam tujuh fungsi tersebut. POSDCORB menggambarkan rangkaian aktivitas manajerial yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Konsep ini menjadi salah satu dasar penting dalam teori administrasi klasik, karena memberikan kerangka sistematis bagi para manajer atau pimpinan organisasi dalam melaksanakan tugasnya (Gulick & Urwick, 1937).

Teori POSDCORB menekankan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kemampuan manajer untuk mengintegrasikan setiap fungsi manajemen. Dalam hal ini, Gulick berpendapat bahwa keberhasilan administrasi bukan hanya ditentukan oleh perencanaan yang baik, tetapi juga oleh kemampuan koordinasi, pelaporan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian, teori POSDCORB menjadi pedoman dalam memahami bagaimana proses manajerial dapat dijalankan secara rasional dan terstruktur.

a. Perencanaan (*Planning*)

Menurut Gulick (1937) pada dasarnya, perencanaan adalah upaya menentukan arah dan tujuan yang hendak dicapai, disertai dengan penyusunan tahapan-tahapan strategis untuk mewujudkannya. Dalam prosesnya, perencanaan menuntut adanya kajian terhadap keadaan yang berlaku saat ini, perkiraan mengenai perkembangan di masa mendatang, dan penetapan alternatif tindakan yang paling relevan untuk dijalankan. Gulick menegaskan bahwa perencanaan adalah dasar dari seluruh aktivitas manajerial karena menentukan arah organisasi.

Dalam pandangan George R. Terry (dalam Sukarna, 2011), perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan, kapan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan siapa yang bertanggung jawab. Dengan demikian, perencanaan berfungsi untuk mengantisipasi ketidakpastian, meminimalkan risiko, serta mengoptimalkan sumber daya agar kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen berkaitan dengan proses pembentukan struktur organisasi, pendistribusian tugas kerja, dan penentuan batas wewenang beserta tanggung jawab bagi setiap pihak yang terlibat. Menurut Gulick, pengorganisasian dilakukan untuk menciptakan keteraturan dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas, sehingga setiap individu mengetahui posisi dan perannya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi.

Gulick (1937) menyebut bahwa pengorganisasian mencakup kegiatan penyusunan struktur hierarki, penempatan sumber daya manusia sesuai kompetensi, serta pengaturan hubungan kerja antarunit. Sejalan dengan pendapat Koontz dan O'Donnell (1992), pengorganisasian bertujuan agar setiap sumber daya organisasi dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, proses ini menjadi fondasi dalam pembentukan sistem kerja yang produktif dan terarah.

c. Penyesunan Staf (*Staffing*)

Fungsi *staffing* berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, yang mencakup tahapan rekrutmen, seleksi, pelatihan, sampai dengan pengembangan pegawai. Gulick berpendapat bahwa staf merupakan unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi, sebab kualitas sumber daya manusia yang dimiliki akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan rencana dan kebijakan yang telah disusun.

Gulick menekankan bahwa seorang manajer harus mampu menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man in the right place*). Pendapat ini diperkuat oleh Handoko (2012) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam menyiapkan dan mengembangkan pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan dan tujuan organisasi.

d. Pengarahan (*Directing*)

Menurut Gulick, pengarahan merupakan fungsi yang berhubungan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan instruksi, pembinaan dan pemberian motivasi kepada para anggota organisasi. Tujuan dari hal tersebut adalah menciptakan kondisi di mana seluruh anggota dapat menjalankan tugasnya dengan antusias dan konsisten, sesuai dengan arah rencana serta kebijakan yang berlaku.

Dalam konteks ini, pengarahan mencakup aspek kepemimpinan, komunikasi, serta pemberian motivasi. Siagian (2014) menegaskan bahwa pengarahan adalah upaya menggerakkan orang lain agar mau

bekerja dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pengarahan merupakan inti dari fungsi kepemimpinan dalam teori POSDCORB.

e. Koordinasi (*Coordinating*)

Fungsi koordinasi bertujuan menyatukan berbagai kegiatan dan bagian dalam organisasi agar berjalan selaras dan tidak tumpang tindih. Gulick (1937) menegaskan bahwa koordinasi diperlukan untuk menciptakan kesatuan tindakan (*unity of action*) dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Fayol (1916), koordinasi juga berperan penting untuk menjaga keseimbangan dan kerja sama antarbagian. Tanpa koordinasi yang baik, organisasi akan menghadapi hambatan berupa duplikasi kerja, konflik antar bagian, dan inefisiensi operasional. Oleh karena itu, koordinasi merupakan fungsi pengikat yang menyatukan seluruh elemen manajemen.

f. Pelaporan (*Reporting*)

Menurut Gulick, pelaporan merupakan proses penyampaian informasi terkait hasil kerja, kemajuan, dan hambatan yang dihadapi selama pelaksanaan kegiatan kepada atasan atau pihak terkait. Pelaporan dilakukan agar manajemen dapat melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan data dan informasi yang akurat.

Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa pelaporan juga menjadi

sarana komunikasi antara pimpinan dan bawahan untuk memastikan keterbukaan serta akuntabilitas dalam setiap proses kerja. Dengan demikian, pelaporan berfungsi sebagai alat pengendalian dan transparansi dalam administrasi organisasi.

g. Penganggaran (*Budgeting*)

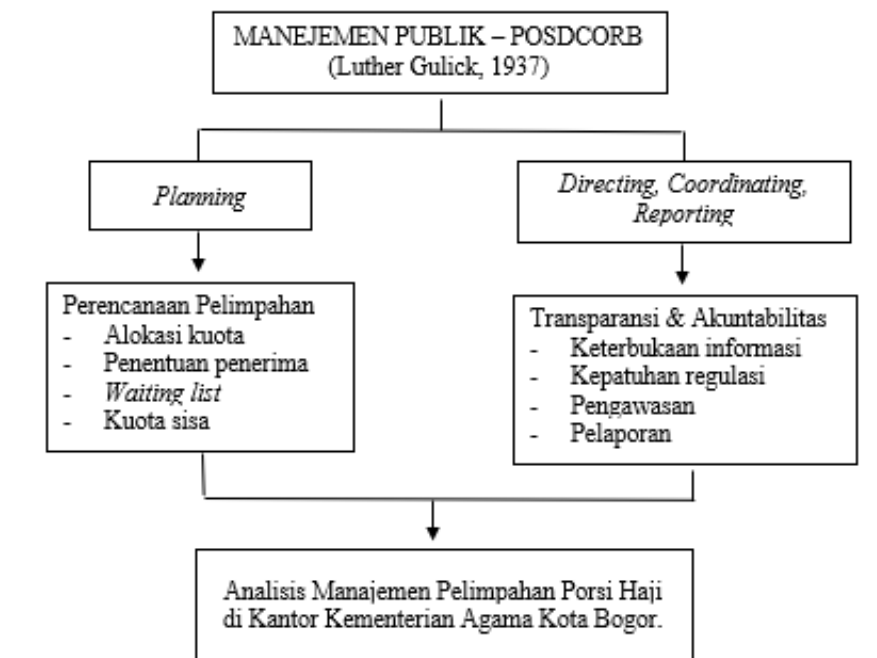
Fungsi terakhir dari teori POSDCORB adalah penganggaran, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan terhadap penggunaan sumber daya keuangan organisasi. Gulick menegaskan bahwa anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai sarana pengendalian keuangan agar setiap kegiatan berjalan sesuai dengan kemampuan dan prioritas organisasi.

Menurut Mardiasmo (2018), anggaran memiliki fungsi ganda, yaitu sebagai alat perencanaan (*Planning tool*) dan alat pengawasan (*control tool*). Melalui penganggaran yang baik, organisasi dapat memastikan penggunaan dana secara efisien, transparan, dan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan.

Dengan demikian, teori POSDCORB yang dikemukakan oleh Luther Gulick (1937) memberikan dasar konseptual yang kuat bagi praktik manajemen dan administrasi modern. Setiap unsur dalam teori ini saling berhubungan dan membentuk sistem kerja yang utuh untuk mencapai efektivitas organisasi. Hingga kini, prinsip-prinsip POSDCORB tetap relevan dan banyak diterapkan dalam berbagai bidang, baik di sektor publik maupun swasta, sebagai pedoman dalam

perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan kegiatan manajerial.

3. Kerangka Konseptual



Gambar 1 1 Kerangka Konseptual

Hubungan antarvariabel dalam kerangka konseptual ini menunjukkan keterkaitan yang erat antara fungsi-fungsi manajemen dalam teori POSDCORB dengan efektivitas pelaksanaan pelimpahan porsi haji di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor. Setiap unsur dalam POSDCORB merepresentasikan dimensi manajerial yang berkontribusi langsung terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas administrasi publik. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan koordinasi menjadi landasan utama dalam membangun sistem administrasi pelimpahan porsi yang terstruktur dan transparan. Melalui perencanaan yang baik, langkah-langkah operasional dapat dirancang dengan jelas; pengorganisasian

memastikan pembagian tugas dan tanggung jawab berjalan efektif; sedangkan koordinasi mengintegrasikan seluruh unsur pelaksana agar proses administrasi berjalan harmonis dan efisien.

Selanjutnya, fungsi staffing dan directing berperan penting dalam memastikan kualitas pelaksana di lapangan. *Staffing* berfokus pada penempatan dan pengembangan pegawai yang kompeten, sementara directing menekankan kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, motivasi, serta pengawasan langsung terhadap pelaksanaan kegiatan. Kombinasi keduanya menjamin bahwa seluruh pegawai memiliki pemahaman yang sama terhadap prosedur dan tujuan pelayanan publik.

Di sisi lain, fungsi reporting dan *budgeting* berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas dan efisiensi penggunaan sumber daya. *Reporting* memungkinkan adanya pelaporan yang sistematis sebagai bentuk tanggung jawab kinerja, sedangkan budgeting memastikan setiap kegiatan memiliki dukungan anggaran yang memadai serta digunakan secara efektif. Dengan penerapan seluruh fungsi POSDCORB secara optimal, manajemen pelimpahan porsi haji dapat berjalan lebih efektif, transparan, dan akuntabel. Hal ini pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Bogor, sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi pemerintah.

F. Langkah Langkah Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor yang beralamat di Jl. DR. Sumeru No.25, RT.01/RW.08, Kelurahan Kebon Kelapa, Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat, dengan kode pos 16111. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi institusi tersebut terhadap fokus penelitiannya yaitu manajemen pelimpahan porsi haji. Kantor ini merupakan instansi yang memiliki wewenang langsung dalam pengelolaan administrasi dan layanan haji di wilayah Kota Bogor, sehingga dinilai representatif untuk memperoleh data yang diperlukan secara mendalam dan komprehensif.

2. Paradigma dan Pendekatan

Konstruktivistik merupakan sebuah konsep yang memberi penekanan lebih besar pada bagaimana pengetahuan dibentuk, dibandingkan dengan proses penyampaian atau penyimpanannya, sehingga dianggap sebagai suatu epistemologi mengenai perolehan pengetahuan (*knowledge acquisition*) (Kurniawan, 2021).

Menurut Piaget, konstruktivisme (Hasnida, 2024) memandang bahwa pengetahuan konseptual tidak mungkin dipindahkan begitu saja dari satu individu ke individu lain, melainkan harus dibangun sendiri oleh masing-masing orang melalui pengalaman yang dialaminya (Nu'man, 2016). Mengingat metode kualitatif merupakan sebuah pendekatan penelitian yang lebih bersifat deskriptif serta berorientasi pada

pemahaman mendalam terhadap suatu fenomena, maka untuk mengetahui tingkat kualitas atau mutu suatu lembaga, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif analitis. (Kurniawan, 2021)

Dalam penelitian ini, digunakan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif-analitis dengan maksud untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai proses manajemen pelimpahan porsi haji yang berlangsung di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor. Pemilihan pendekatan ini sejalan dengan paradigma konstruktivisme, yang berpandangan bahwa pengetahuan dibangun melalui pengalaman dan interaksi sosial, bukan diperoleh melalui transfer secara langsung. Atas dasar itulah, metode kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi makna, persepsi, serta pengalaman para informan secara komprehensif dan kontekstual. Penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis, melainkan mendeskripsikan dan menganalisis praktik manajemen yang berlangsung di lapangan. Pendekatan ini juga relevan dalam meneliti sistem sosial dan kelembagaan seperti pelaksanaan kebijakan.

3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, dengan tujuan memperoleh pemahaman yang mendalam terkait proses manajemen pelimpahan porsi haji di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor. Pemilihan metode ini digunakan karena penelitian lebih fokus pada pengalaman, persepsi, serta praktik nyata para

pelaksana kebijakan di lapangan. Moleong (2019) menyatakan bahwa metode kualitatif dimanfaatkan untuk memahami suatu fenomena secara utuh dalam konteks alamiahnya. Selain itu, pendekatan yang digunakan juga sejalan dengan paradigma konstruktivisme, yang memandang pengetahuan sebagai sesuatu yang dibangun melalui pengalaman dan interaksi sosial, bukan hanya sekadar diterima secara pasif.

4. Jenis Data dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Moleong (2019), data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata, pernyataan, atau deskripsi yang menggambarkan kondisi atau fenomena yang diteliti. Data ini diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Dalam konteks penelitian ini, data yang dikumpulkan berupa informasi tentang proses manajemen pelimpahan porsi haji, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh pihak Kementerian Agama Kota Bogor. Alasan penggunaan data kualitatif adalah mengingat penelitian ini berupaya mengungkap secara komprehensif makna, pemahaman, maupun pengalaman yang dialami oleh subjek, bukan untuk mengukur atau menguji hubungan antar variabel. Oleh karena itu, jenis data kualitatif paling tepat digunakan agar dapat menangkap kompleksitas realitas sosial dan administratif yang ada dalam proses pelimpahan porsi haji.

b. Sumber Data

1) Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan langsung dari sumber utamanya baik mulai kegiatan wawancara, observasi, maupun interaksi langsung dengan subjek penelitian. Dalam konteks penelitian ini, data primer diperoleh dari informan seperti pegawai Kementerian Agama Kota Bogor yang terlibat dalam pengelolaan pelimpahan porsi haji, ahli waris penerima porsi, serta pihak-pihak terkait lainnya. Data primer ini diperlukan bagi menggali informasi langsung mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam manajemen pelimpahan porsi haji, serta untuk memahami persepsi dan pengalaman pelaksana kebijakan secara mendalam.

2) Data Sekunder

Data sekunder dapat dipahami sebagai data yang bersumber dari pihak tidak langsung, seperti yang tertuang dalam dokumen, laporan, arsip, buku, peraturan, maupun berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder mencakup dokumen pelimpahan porsi haji, SOP manajemen haji, peraturan dari Kementerian Agama, serta laporan dan arsip administratif lainnya. Data sekunder ini digunakan untuk mendukung maupun melengkapi data primer, serta memberikan konteks kebijakan dan legalitas terhadap proses manajemen yang

sedang dianalisis. Selain itu, dokumen tertulis membantu memperkuat validitas hasil penelitian agar lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

5. Penentuan Informan atau Unit Penelitian

a. Informan dan Unit Analisis

Informan dapat diartikan sebagai individu yang dianggap oleh peneliti mampu memberikan keterangan yang relevan dan mendalam mengenai objek penelitian. Pada penelitian ini, informan terdiri dari pegawai atau pejabat di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor yang terlibat langsung dalam proses pelimpahan porsi haji, seperti kepala seksi penyelenggara haji dan umrah, staf administrasi, serta ahli waris penerima porsi. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* karena memiliki pengalaman serta pemahaman langsung terkait pelaksanaan kebijakan tersebut. Adapun unit analisis yang dikaji pada penelitian ini berfokus pada tahapan manajemen pelimpahan porsi haji, yang mencakup elemen-elemen manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Selaras dengan pendapat Moleong, unit analisis merupakan fokus utama yang dianalisis dalam penelitian, dan dalam konteks ini, yang menjadi sorotan adalah bagaimana proses manajemen tersebut berjalan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Bogor.

b. Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan pada penelitian ini menerapkan metode *purposive*

sampling. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2019), pendekatan ini memilih subjek berdasarkan kriteria khusus, yakni individu yang dipandang paling menguasai, memahami, serta terlibat secara mendalam dengan topik kajian. Oleh sebab itu, informan dalam studi ini ditentukan atas dasar wawasan dan pengalaman langsung yang mereka miliki terkait proses manajemen pelimpahan porsi haji, seperti kepala seksi penyelenggara haji dan umrah, staf pelaksana, serta ahli waris penerima porsi. Pemilihan metode ini bertujuan untuk memastikan data yang terkumpul memiliki tingkat relevansi yang tinggi dan kedalaman informasi sesuai fokus permasalahan penelitian, yaitu pada pelaksanaan manajemen yang terjadi secara nyata di lapangan.

6. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data langsung dari informan yang berperan dalam pelimpahan porsi haji, seperti pejabat Kementerian Agama, staf penyelenggara haji, dan ahli waris penerima porsi. Wawancara memberikan pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman, persepsi, dan proses manajemen yang tidak dapat ditemukan dalam data tertulis, sehingga sangat penting dalam menggali informasi kontekstual dan subjektif yang relevan dengan fokus penelitian.

b. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas dan proses kerja yang berkaitan dengan pelimpahan porsi haji di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Bogor. Observasi ini membantu peneliti melihat situasi nyata, alur kerja, serta praktik manajerial yang berlangsung, sehingga temuan yang dikumpulkan menjadi lebih objektif, terpercaya, serta mencerminkan realitas yang sebenarnya di lokasi kajian.

c. Dokumentasi

Teknik ini berfungsi untuk menyerap data dari instrumen tertulis resmi seperti SOP, laporan tahunan, surat keputusan, dan arsip pelimpahan porsi haji. Berkas dokumentasi ini menjadi bukti pendukung yang memperkuat hasil observasi maupun wawancara, sekaligus mengoptimalkan triangulasi agar data yang dihasilkan semakin valid, akurat, serta dapat dipertanggungjawabkan.

7. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Teknik penentuan pengujian keabsahan data dalam penelitian ini mengandalkan pendekatan triangulasi. Metode ini dilakukan dengan membandingkan data yang ada menggunakan sumber atau instrumen eksternal sebagai tolak ukur verifikasi dan konfirmasi. Dalam konteks penelitian ini, triangulasi dilakukan mencocokkan dengan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan mencocokkan data dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan, peneliti mampu memastikan bahwa informasi yang diperoleh konsisten, valid, dan dapat dipercaya. Alasan penggunaan triangulasi adalah

karena pendekatan kualitatif sangat bergantung pada subjektivitas informan, sehingga diperlukan verifikasi silang antar data untuk menghindari bias dan memastikan akurasi temuan.

8. Teknik Analisis Data

Proses pengolahan data pada penelitian ini menerapkan pendekatan analisis kualitatif model Miles dan Huberman. Pemilihan metode ini didasari atas kesesuaiannya dengan karakteristik kajian yang berfokus pada mendeskripsikan dan menganalisis manajemen pelimpahan porsi haji di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor. Proses analisis dilaksanakan secara interaktif dan berkesinambungan, dimulai sejak tahap pengumpulan data hingga penyelesaian riset. Adapun alur analisis ini mencakup kondensasi/penyederhanaan data, pemaparan data, serta penarikan kesimpulan serta verifikasi sehingga mampu menggambarkan proses manajemen pelimpahan porsi haji secara sistematis dan mendalam. Adapun langkah-langkah analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Tahap reduksi data melibatkan aktivitas penyeleksian, pemfokusan, penyederhanaan, dan pengelompokan informasi yang dihimpun dari hasil observasi, wawancara, serta dokumentasi supaya tetap relevan dengan fokus riset. Dalam fase ini, peneliti memilah-milah temuan yang berhubungan langsung dengan manajemen pelimpahan porsi haji di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor, Sementara itu, data yang dianggap tidak relevan dengan fokus kajian disisihkan dan tidak disertakan

dalam tahapan analisis selanjutnya. Data yang telah dipilih kemudian dikelompokkan berdasarkan aspek-aspek manajemen yang menjadi fokus penelitian, seperti perencanaan pelimpahan porsi haji, penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pelimpahan porsi haji, mekanisme koordinasi antarunit kerja, serta kendala yang dihadapi dalam proses pelimpahan porsi haji. Melalui proses reduksi data, peneliti dapat memusatkan perhatian pada informasi yang relevan sehingga mempermudah analisis terhadap fenomena yang diteliti.

b. Penyajian Data

Setelah melalui tahap reduksi, data yang tersisa disajikan secara sistematis lewat pembahasan naratif, kutipan hasil wawancara, dokumentasi, dan tabel pendukung apabila diperlukan. Pemaparan data ini bertujuan untuk membantu peneliti dalam mencerna serta memetakan temuan riset serta mengidentifikasi pola, hubungan, dan keterkaitan antar-temuan yang diperoleh di lapangan. Data disajikan berdasarkan fokus penelitian, yaitu mengenai proses perencanaan pelimpahan porsi haji serta penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pelimpahan porsi haji di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor. Dengan penyajian data yang sistematis, peneliti dapat memperoleh gambaran yang utuh mengenai pelaksanaan manajemen pelimpahan porsi haji sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahapan akhir dari analisis data meliputi perumusan kesimpulan serta

verifikasi. Penyusunan kesimpulan didasarkan pada penafsiran atas temuan yang telah disaring dan dipaparkan sebelumnya, sehingga dapat memberikan jawaban yang ringkas dan tepat atas rumusan masalah riset. Kesimpulan tersebut menggambarkan bagaimana proses perencanaan pelimpahan porsi haji serta bagaimana penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pelimpahan porsi haji di Kantor Kementerian Agama Kota Bogor. Agar hasil penelitian memiliki tingkat keabsahan yang tinggi, temuan akhir tersebut senantiasa divalidasi melalui konfirmasi lintas sumber, keberagaman teknik, serta pemeriksaan ulang atas data hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen. Melalui proses ini, kesimpulan yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi empiris yang ditemukan selama penelitian berlangsung.

