

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PEMBERANGKATAN DAN
PEMULANGAN JAMA'AH HAJI DI PT ANGKASA PURA ADI
SOEMARMO BOYOLALI TAHUN 2019**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada
Fakultas Ushuluddin Dan Dakwah
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Sosial**



Oleh :

FAUZUL NURONIYAH

NIM : 16.12.3.1.020

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS USHULUDDIN DAN DAKWAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA**

2021

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PEMBERANGKATAN DAN
PEMULANGAN JAMAAH HAJI DI PT ANGKASA PURA ADI SOEMARMO
BOYOLALI TAHUN 2019

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Ushuluddin Dan Dakwah
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Sosial

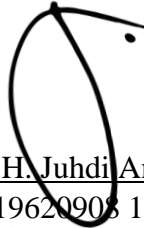
Oleh :

FAUZUL NURONIYAH
NIM. 16.12.3.1.020

Surakarta, 25 November 2020

Disetujui dan Disahkan Oleh :

Dosen Pembimbing Skripsi



Drs. H. Juhdi Amin, M.Ag.
NIP. 19620903 199002 1 001

HALAMAN PERSETUJUAN BIRO SKRIPSI

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PEMBERANGKATAN DAN
PEMULANGAN JAMAAH HAJI DI PT ANGKASA PURA ADI SOEMARMO
BOYOLALI TAHUN 2019**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Ushuluddin Dan Dakwah
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Sosial

Oleh :

FAUZUL NURONIYAH
NIM. 16.12.3.1.020

Surakarta, 25 November 2020

Disetujui dan disahkan oleh :

Biro Skripsi



Rini Wulandari, M.Sc.
NIP. 19912040 201903 2 013

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Fauzul Nuroniyah
NIM : 16.12.3.1.020
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Ushuluddin dan Dakwah

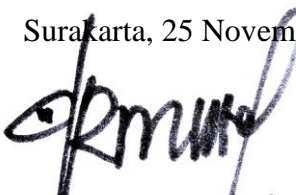
Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul “Sistem Pengendalian Manajemen Pemberangkatan Dan Pemulangan Jamaah Haji Di PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali Tahun 2019”

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima saksi dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 25 November 2020



Fauzul Nuroniyah
NIM. 16.12.3.1.020

Drs. H. Juhdi Amin, M.Ag.
Dosen Fakultas Ushuluddin dan Dakwah
Institut Agama Islam Negeri Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi
Sdr : Fauzul Nuroniyah

Kepada Yang Terhormat
Dekan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah
Istitut Agama Islam Negeri Surakarta
Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Fauzul Nuroniyah NIM : 16.12.3.1.020 yang berjudul :

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PEMBERANGKATAN DAN PEMULANGAN JAMA'AH HAJI DI PT ANGKASA PURA ADI SOEMARMO BOYOLALI TAHUN 2019.

Sudah dapat dimunaqosahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) dalam bidang Ilmu Manajemen Dakwah.
Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqosahkan dalam waktu dekan.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 25 November 2020

Dosen Pembimbing Skripsi



Drs. H. Juhdi Amin, M.Ag.
NIP. 19620908 199002 1 001

HALAMAN PENGESAHAN

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PEMBERANGKATAN DAN
PEMULANGAN JAMA'AH HAJI DI PT ANGKASA PURA ADI
SOEMARMO BOYOLALI TAHUN 2019**

Oleh :

FAUZUL NURONIYAH
NIM.16.12.3.1.020

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqosyah

Pada Hari Rabu, tanggal 25 November 2020

Dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan guna memperoleh Sarjana Sosial

Surakarta, 25 November 2020

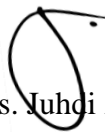
Penguji Utama ,



Ade Yuliar, S.E., M.M.

NIP. 19860721 201801 1 001

Penguji II/Ketua Sidang,



Drs. Juhdi Amin, M.Ag.

M.Ag.

NIP. 19620908 199002 1 001

Penguji III/Sekretaris Sidang



Drs. H. Agus Wahyu Triatmo,

NIP. 19690509 199403 1 002

Mengetahui

Dekan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah



Dr. Islah Gusmian., M.Ag.

NIP. 19730522 200312 1 001

MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap. (Q.S Al-Insyirah:6-8)

PERSEMBAHAN

“Di dalam hidup untuk mendapatkan sesuatu harus berjuang terlebih dahulu,
urusan hasil serahkan kepada Allah SWT”.

Alhamdulillahirabbil'amin,

Ucap syukur yang tak pernah henti kepada Allah SWT

Kupersembahkan karya kecilku ini,

Untuk Ummi dan Abah yang menjadi penyemangat dalam hidupku

Yang selalu ada dalam keadaan suka maupun duka,

Yang selalu mendoakanku dan mendukung di setiap langkahku.

Untuk saudaraku tersayang

Yang tiada lelah selalu membantu dan memberi semangat.

Untuk Bapak/Ibu Dosen Manajemen Dakwah

Yang selalu memberi pembelajaran, pengalaman dan arahan disaat menempuh
pendidikan perkuliahan di IAIN Surakarta.

Untuk teman seperjuangan,

Yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepadaku.

Untuk pembimbing skripsiku

Yang senantiasa sabar dalam mengarahkan dan memberikan bimbingan skripsi.

Untuk almamater IAIN Surakarta.

Terima kasih

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. WB.

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah-Nya, sehingga dalam penyusunan penulisan skripsi ini berjalan dengan baik, lancar dan tidak ada halangan suatu apapun. Penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PEMBERANGKATAN DAN PEMULANGAN JAMAAH HAJI DI PT ANGKASA PURA ADI SOEMARMO BOYOLALI TAHUN 2019**" dengan baik. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Ushuluddin dan Dakwah Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya dalam melakukan penulisan ini mendapatkan dukungan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, tenaga, waktu dan sebagainya. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada, sebagai berikut :

1. Kepada Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan pada saya untuk menjadi seorang mahasiswa serta dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Mudofir, S.Ag., M.Pd. selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
3. Bapak Dr. Islah Gusmian., M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
4. Bapak Drs. Agus Wahyu Triatmo, M.Ag. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Ushuluddin dan Dakwah Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

5. Bapak Ade Yuliar, S.E., M.M. selaku sekretaris jurusan Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Ushuluddin dan Dakwah.
6. Bapak Drs. Juhdi Amin , M.Ag. selaku pembimbing skripsi yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu sampai selesainya skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta staf karyawan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
8. Pimpinan beserta seluruh staf karyawan PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali yang telah membantu memberikan data untuk penulisan skripsi ini.
9. Kedua Orang Tuaku tercinta, Saudara-saudaraku (Fathimah Nur Azizah dan Ahmad Shidiq Al Faathir) dan seluruh keluargaku yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan.
10. Sahabat- sahabat seperjuangan (Dewi Marsita, Rinda Jati Kusuma). Serta Adik tingkat tersayang (Alfiya Laila) yang telah memberikan semangat, motivasi dan dukungan kepada penulis.
11. Sahabat-sahabat tersayang (Intan Wahyu Istiqomah dan Leni Octaviana).

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya doa dan ucapan terima kasih. Semoga Allah SWT, memberikan balasan atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis selama penyelesaian skripsi ni. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca semua, aamiin.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 25 November 2020

Penulis

ABSTRAK

Sistem pengendalian manajemen dibentuk sebagai salah satu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi. PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali sebagai suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa kebandarudaraan yang telah memiliki sistem dalam mengoptimalkan pelayanan jasanya. Sistem pengendalian manajemen yang dibangun PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali mempunyai peran penting dalam perjalanan usahanya menuju produktivitas. Melalui jasa kebandarudaraan inilah PT Angkasa Pura Adi Soemarmo melalui sistem yang dirancang dalam perusahaannya dapat memberikan kemudahan untuk melayani jamaah haji dalam menunaikan ibadah haji, sehingga hal tersebut dapat memberikan nilai dakwah dengan memberikan kemudahan untuk membantu calon jamaah haji pergi menunaikan ibadah haji.

Jenis penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu menggambarkan seluruh kejadian yang ada sebenarnya secara mendalam dengan metode pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Serta dilakukan analisis data dari seluruh data yang terkumpul. Kemudian untuk menguji validitas dan reliabilitas data yang telah terkumpul, penulis menggunakan teknik triangulasi sumber data dan triangulasi teknik pengumpulan data. Yakni pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen di PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali memiliki perancangan sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan pendekatan perilaku. Yaitu dengan menekankan nilai tanggungjawab, kejujuran, sistem kekeluargaan (kebersamaan), dan loyalitas kerja karyawan terhadap pimpinan. Di samping itu penerapan sistem pengendalian manajemen dalam menjalankan aktivitas kerja perusahaan untuk mencapai tujuannya PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali juga telah memiliki prosedur kerja yang telah terstruktur secara sistematis. Faktor yang menjadi pendukung antara sistem yang diterapkan tersebut terlihat pada peran pimpinan dalam mengupayakan dan membentuk sistem dan budaya kerja yang saling mendukung antara pimpinan dan karyawan. Faktor penghambat dalam sistem yang diterapkan diatas terdapat pada peran karyawan yang belum sepenuhnya disiplin dalam menyesuaikan waktu kerja.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Haji.

ABSTRAK

Management control system is formed as one of tools for implementing strategy to motivate members of the organization to achieve organization goals. PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali as a company engaged in airport serviced already has a system to optimize the services. Manajement control system created by PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali has an important role in business juorney towards productivity. Through this airport service, PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali using a system designed within the company can provide convenience to serve hajj pilgrims in performing the Hajj, it can provide da'wah value by giving the convenience to help prospective pilgrims go on pilgrimage.

The type of research that researcher uses is descriptive qualitative, namely describing all of the events that actually exist in depth with method of collecting data using interviews, documentation and observation. Data analysis is from all collected data. For testing validity and reliability of the data has been collected, the researcher uses triangulation technique of data source and triangulation of data collection. Checking the validity of the data using the other out of the data for checking purpose or as a comparison to the data.

The results of this study indicate that PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali has a management control system design using a behavioral approach. Namely emphasizing the value of responsibility, honesty, kinship (togetherness) and employee loyalty to the leadership. In addition, implementing a management control system in carrying out company work activities to achieve the goals, PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali also has work procedures that have been systematically structured. The supporting factors between the applied system are seen in role of the leader in striving and forming a system and work culture that support each other between leader and employees. The inhibiting factor in system applied is the role of the employee who are not yet fully disciplined in adjusting work time.

Keyword : Management control system, Hajj.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN BIRO SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI	vi
HALAMAN NOTA DINAS	v
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN MUNAQOSAH	vi
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
HALAMAN KATA PENGANTAR	Ix
HALAMAN ABSTRAK	Xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	Xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	8
A. Tinjauan Pustaka	8
B. Landasan Teori	19
1. Pengendalian Manajemen	19
a. Pengertian pengendalian Manajemen	19
b. Proses Pengendalian Manajemen	22
2. Manajemen Pengelolaan Bandara	26
a. Prinsip Pengelolaan Bandara	32
b. <i>Ground Handling</i> (Manajemen Operasi Darat)	32
3. Ibadah Haji	34
a. Pengertian Ibadah Haji	33

b. Dasar Hukum Ibadah Haji	35
c. Macam-Macam Haji	36
d. Syarat, Rukun dan Wajib Haji	36
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Jenis Penelitian	43
B. Sumber Data Penelitian	43
C. Teknik Pengumpulan Data	44
D. Teknik Analisis Data	44
E. Sistematika Pembahasan	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
A. Gambaran Umum Penelitian	46
1. Sejarah Berdirinya PT Angkasa Pura	46
2. Logo dan Makna Filosofi PT Angkasa Pura	49
3. Visi, Misi dan Makna PT Angkasa Pura	50
4. Letak Geografis PT Angkasa Pura Adi Soemarmo	51
5. Maskapai Penerbangan di Bandara Adi Soemarmo	51
6. Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Adi Soemarmo	52
7. Tugas dan Fungsi Struktur Organisasi	53
8. Perusahaan Mitra Kerja PT Angkasa Pura Adi Soemarmo	57
9. Fasilitas PT Angkasa Pura Adi Soemarmo	53
B. Analisis Data Dan Pembahasan Manajemen Pengelolaan Bandara	61
1. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Bandara	61
2. Ground Handling	67
C. Analisis Data Dan Pembahasan Pendekatan Pengelolaan Bandara	69
D. Analisis Data Dan Pembahasan Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen	72
1. Perencanaan Strategis	73
2. Penyusunan Anggaran	79
3. Ukuran Kinerja	81
4. Kompensasi Manajemen	83
BAB V PENUTUP	

A. Kesimpulan	85
B. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Jamaah Haji Bandara Adi Soemarmo Boyolali Tahun 2017-2019

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

Tabel 3.1 Daftar Maskapai Penerbangan di Bandara Adi Soemarmo

Tabel 3.2 Mitra kerja PT angkasa Pura adi soemarmo

Tabel 3.3 fasilitas services banda udara adi soemarmo

Tabel 3.4 fasilitas umum bandar udara adi soemarmo

Tabel 3.5 contoh daftar petugas haji dan inventaris

Tabel 3.6 laporan kegiatan pemeriksaan barang jamaah

Tabel 3.7 contoh laporan kegiatan pemeriksaan barang jamaah

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar Logo PT Angkasa Pura Adi Soemarmo
2. Gambar Struktur Organisasi Pt Angkasa Pura Adi Soemarmo

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Transkrip Wawancara
3. Daftar Mitra kerja Bandara Adi Soemarmo
4. Fasilitas Service Bandara Adi Soemarmo
5. Fasilitas Umum Bandara Adi Soemarmo
6. Foto dokumentasi
7. Foto bukti wawancara

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Hakikatnya, ibadah haji merupakan rukun Islam yang kelima yang wajib dilaksanakan oleh umat Islam yang memiliki kemampuan (*istita'ah*) mengerjakannya. Oleh karena itu, diantara syarat wajib haji selain harus beragama Islam, berakal sehat, baligh, juga diisyaratkan memiliki kemampuan, baik kemampuan dalam soal harta, fisik maupun mental dan merdeka atau bukan hamba sahaya (Kementrian Agama RI Dirjen PHU, 2010). Haji secara bahasa, dapat diartikan mengunjungi, menuju, dan ziarah. Sedangkan, secara istilah *syara'*, haji adalah berkunjung ke Baitullah (Ka'bah) dan tempat lainnya (*mas'a*, Arafah, Muzdalifah, dan Mina) dalam waktu tertentu untuk mengerjakan amalan-amalan, seperti thawaf, sa'i, wukuf di Arafah, dan beberapa amalan lainnya. Waktu melaksanakan haji yaitu pada bulan-bulan haji yang di mulai dari bulan Syawal sampai 10 hari pertama bulan Dzulhijjah (Rofi'ie, 2013).

Di Indonesia khususnya penanganan dalam bidang ibadah haji diatur oleh Undang-Undang No.08 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji yang menyatakan bahwa penyelenggaraan haji bertujuan untuk memberikan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan yang sebaik baiknya melalui sistem dan manajemen penyelenggaraan yang baik agar pelaksanaan ibadah haji dapat berjalan dengan aman, tertib, lancar, dan nyaman sesuai dengan tuntutan agama serta jamaah haji dapat melaksanakan ibadah haji secara mandiri sehingga diperoleh haji mabrur (Depag RI, 2006).

Dalam Undang-Undang tersebut diisyaratkan tiga hal yang harus diupayakan secara konsisten dan terus-menerus oleh pemerintah. Kementrian Agama dalam hal ini sebagai *leading sector* penyelenggaraan ibadah haji, yaitu : Pertama, pembinaan yang mencakup bimbingan pra

haji, saat berlangsung dan pasca haji. Kedua, pelayanan yang terdiri dari pelayanan administrasi, transportasi, konsumsi, kesehatan, akomodasi, dan sebagainya. Ketiga adalah perlindungan yang meliputi keselamatan dari pihak lain yang merugikan jamaah haji (Dzulkifli, 2010). Selain dari pelayanan yang diatur dalam undang-undang tersebut, pemerintah di dalam mengedepankan kepuasan calon jamaah haji memberikan beberapa pelayanan. Pelayanan tersebut mencakup bagaimana cara mengatur perencanaan (mulai persiapan ibadah haji, ketika ibadah haji dan pasca ibadah haji) yang diorganisir oleh penyelenggara baik pemerintah maupun swasta atau lembaga keagamaan.

Ibadah haji merupakan ibadah tahunan yang dilaksanakan oleh sekitar 2,3 juta umat muslim di seluruh dunia. Jumlah total jamaah haji di Indonesia pertahun 2019 sendiri mencapai 231.000 jamaah haji (Kompas, 2019). Minat masyarakat dalam melaksanakan ibadah haji yang semakin bertambah di setiap tahunnya, serta adanya perluasan kembali masjidil haram sejak tahun 2017 pastinya meningkatkan jumlah calon jamaah haji yang harus diberangkatkan oleh pemerintah Indonesia. Pemberangkatan calon jamaah haji merupakan suatu aktivitas dimana calon jamaah haji berkumpul dalam satu embarkasi dan bersiap untuk pergi ke Arab Saudi untuk melaksanakan ibadah haji. Oleh karena itu untuk mendapatkan kepuasan calon jamaah haji diperlukan manajemen haji yang profesional.

Manajemen merupakan salah satu hal yang penting dalam sebuah proses manajemen di suatu perusahaan, karena dengan pengendalian manajemen maka pimpinan dapat mengendalikan laju dan arah perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah dibuat. Pengendalian manajemen menurut Thomas Sumarsan yaitu sebuah proses dimana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi dapat mengimplementasikan strategi yang di maksud (Sumarsan, 2011).

Implementasi pengendalian manajemen merupakan suatu aktivitas mengaplikasikan strategi, cara, hal, dan metode yang dilakukan oleh

pimpinan di organisasi atau perusahaan untuk mengendalikan, mengawasi serta memotivasi anggotanya secara bersama untuk bisa mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah dibuat. Pemberangkatan menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) berasal dari kata dasar “berangkat” yang memiliki arti proses, cara, perbuatan memberangkatkan.

Sedangkan pemulangan berasal dari kata “pulang” yang berarti pergi ke rumah atau ke tempat asal. Pemulangan merupakan suatu aktivitas atau proses mengembalikan seseorang atau sesuatu barang ke tempat asalnya. Jika dikaitkan dalam hal pemulangan jemaah haji, berarti suatu aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka memulangan kembali jemaah haji Indonesia pasca melaksanakan ibadah haji, kembali dari Arab Saudi menuju ke tanah air. Sistem pengendalian manajemen dibuat pada dasarnya bertujuan agar perusahaan dapat beroperasi dan terkendali dengan rencana-rencana yang telah ditentukan. Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut (Halim, n.d.), maka sistem pengendalian manajemen dapat membantu para manajer atau pimpinan perusahaan untuk menjalankan perusahaan ke arah tujuan strategisnya. Dengan demikian, pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategi.

PT. Angkasa Pura I (Persero) adalah sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memberikan pelayanan lalu lintas udara dan bisnis bandar udara di Indonesia yang menitik beratkan pelayanan pada kawasan Indonesia bagian tengah dan kawasan Indonesia bagian timur. Menurut Annex 14 dari ICAO (International Civil Aviation Organization), bandar udara adalah area tertentu di daratan atau perairan (termasuk bangunan, instalasi dan peralatan) yang diperuntukkan baik secara keseluruhan atau sebagian untuk kedatangan, keberangkatan dan pergerakan pesawat (Setiani, 2015).

Salah satu dari ketiga belas bandar udara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura I adalah bandara Adi Soemarmo Boyolali yang beralamat di Jl. Bandara Adi Sumarmo, Ngesrep, Ngemplak, Tanjungsari, Ngesrep, Ngemplak, Boyolali, Jawa Tengah 57108. PT Angkasa Pura Adi Soemarmo merupakan perusahaan penyedia sarana prasarana atau perusahaan penyedia tempat operasional angkutan haji yang dipilih oleh pemerintah Indonesia dalam hal ini Kementerian Agama RI (Republik Indonesia) sebagai bandara yang bertugas menangani aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji (embarkasi dan debarkasi) wilayah Jawa Tengah dan DIY.

Dari tahun 2017 sampai tahun 2019 Jamaah haji berasal dari Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang telah diterbangkan ke tanah suci melalui Bandara Adi Soemarmo di Boyolali mengalami peningkatan pertahunnya (Kompas, 2019).

Tabel 1.1
Jumlah Jamaah Haji Bandara Adi Soemarmo Boyolali Tahun 2017-2019

No	Tahun	Jumlah Jamaah Haji	Kloter
1.	2017	33.637	95
2.	2018	34.111	85
3.	2019	34.861	97

Sumber : Kompas 2019

Dengan bertambahnya jumlah jamaah yang akan diberangkatkan, tentunya jumlah keberangkatan kloter juga meningkat setiap hari. Dari tahun sebelumnya rata-rata tiga kloter per hari, kini menjadi lima kloter per hari. Setiap kloter terdiri atas 360 jamaah.

Hal ini akan menjadi permasalahan baru jika tidak ada manajemen yang baik. Manajemen yang dapat mencegah serta mengatasi problematika

yang mungkin terjadi karena banyaknya pengguna bandara pada musim haji meningkat di bandingkan hari biasa. Sedangkan pengetahuan jamaah haji mengenai hal-hal teknis tentang penerbangan belum memadai (Tekad,wawancara, 2020), hal tersebut yang bisa membuat kelambanan operasional dalam aktifitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji jika tidak di kendalikan dengan baik.

Permasalahan lain adalah tentang jadwal keberangkatan dari angkutan haji terpilih yang harus dikendalikan oleh PT Angkasa Pura agar tidak terjadi kemunduran jadwal keberangkatan serta bisa mewujudkan *on time performance*. Selain itu juga ada beberapa aktivitas yang dilakukan oleh petugas haji saat di bandara, seperti cek kesehatan terakhir sebelum keberangkatan dan lain sebagainya yang harus dikendalikan.

Maka dari itu sangat diperlukan adanya strategi khusus serta implementasi sistem manajemen operasional. Implementasi sistem manajemen untuk mengatur agar jalannya aktifitas di bandara tetaplah kondusif dan sesuai dengan apa yang telah dicita-citakan. Oleh karena itu kerjasama antar Kementerian Agama dan PT Angkasa Pura bisa berjalan secara maksimal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka pokok permasalahan yang dapat dirumuskan yaitu:

1. Bagaimana sistem pengendalian manajemen pada pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji di PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali tahun 2019?
2. Bagaimana penerapan implementasi strategi pengendalian PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali untuk mencapai tujuan perusahaan terkhusus pengendalian pada aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji tahun 2019?

C. Tujuan Penelitian

Untuk menguji kebenaran dari suatu permasalahan, penulis akan mengembangkan dan menjelaskan lebih luas. Penulis akan mencapai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sistem pengendalian manajemen PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali.
2. Untuk mengetahui penerapan implementasi strategi pengendalian PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali untuk mencapai tujuan perusahaan terkhusus pengendalian pada aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada pihak pihak tertentu, sebagai berikut :

1. Secara akademis, yaitu sebagai kajian pengendalian manajemen secara sistematis kepada segenap civitas akademik khususnya mahasiswa Program Studi Manajemen Dakwah Konsentrasi Manajemen Haji dan Umroh ketika memberangkatakan calon jamaah haji.
2. Secara praktisi, yaitu karyawan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali dapat mengetahui dan memahami tujuan perusahaan agar tercapai (khususnya pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dari kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai pengendalian manajemen pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji di Angkasa Pura. Beberapa hasil penelitian sebelumnya dapat didefinisikan sebagai berikut :

Pertama, *“Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari’ah Cabang Yogyakarta”*(Safitri, 2018). Bersifat kualitatif deskriptif, menggunakan teori Thomas Sumarsan dimana pengendalian manajemen dapat berjalan efektif jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh manusia, tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat tergantung pada manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem GAS (General Office System) sebagai sistem pengendalian berjalan lebih efektif dibandingkan dengan sistem lama yaitu BOS (Branch Office System) dikarenakan dengan sistem GAS tersebut, pengendalian dilakukan oleh pimpinan dinas luar (Agency Director) dan pimpinan dinas dalam (Financial Unit Manager) lebih terfokus pada masing-masing karyawannya. Pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari’ah cabang Yogyakarta diterapkan oleh Agency Director dan Financial Unit Manager. Penelitian ini berbeda dengan peneliti yang akan penulis teliti. Perbedaan peneliti terdapat pada permasalahan, lokasi, penelitian, waktu penelitian, serta landasan teori.

Kedua, *“Sistem Pengendalian Manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo”* (Rohman, 2016) bersifat deskriptif kualitatif.

Menggunakan teori Abdul Halim dimana proses pengendalian manajemen meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kerja. Hasil penelitian Rohman menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo memiliki perancangan sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan pendekatan perilaku, yakni dengan menekankan tanggungjawab kerja, kejujuran, sistem kekeluargaan (kebersamaan), dan loyalitas kerja karyawan terhadap arahan pimpinan. Perbedaan penelitian ini terdapat pada permasalahan lokasi, waktu penelitian, dan landasan teori.

Ketiga, *"Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Umum Tipe B di Provinsi Jawa Barat"* (Yustien, 2012). Penelitian ini bersifat Kuantitatif, data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Analisis data dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap proses pengendalian manajemen, penerapan struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, penerapan proses pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, penerapan struktur pengendalian manajemen melalui proses pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Permasalahan judul, pembahasan, tempat penelitian, waktu penelitian, landasan teori merupakan perbedaan penelitian antara penulis dengan penelitian yang dilakukan oleh Yustien. Penelitian ini membahas mengenai penerapan struktur pengendalian manajemen sedangkan penulis membahas mengenai sistem pengendalian manajemen.

Keempat, yang berjudul *“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan Jasa Perhotelan di Semarang”* (Suntoro, 2017). Penelitian ini bersifat Kuantitatif, dimana data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Analisis data dan pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem pengendalian manajemen keuangan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sedangkan sistem pengendalian manajemen non-keuangan dan strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini membahas mengenai strategi bisnis dan pengaruh sistem pengendalian manajemen sedangkan penulis membahas tentang sistem pengendalian manajemen. Perbedaan penelitian terdapat pada judul, pembahasan, tempat penelitian, dan landasan teori.

Kelima, *“Pelayanan Pemberangkatan dan Pemulangan Jamaah Haji Dalam Meningkatkan Kepuasan Jamaah (Asrama haji Embarkasi Jakarta Tahun 2018)”* (Usman, 2019). Penelitian ini bersifat kualitatif dengan hasil bahwa pelayanan pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji pada Embarkasi Jakarta, PPIH telah melaksanakan tugas dan fungsinya berdasarkan SOP yang berlaku, dan Pelayanan yang diberikan jamaah ,merasa puas. Hal ini dilihat dari pelayanannya yang cepat, akomodasi yang sesuai dengan keinginan jamaah, dan konsumsi dengan selera jamaah. Perbedaan penelitian dengan penulis terletak di variabel, sampel, permasalahan, landasan teori, dan waktu penelitian.

Keenam, *“Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Meminimalisasikan Kredit Pada Usaha Binaan PT. (Persero) Angkasa Pusa II Bandar Udara Sultan Mahmud Badaruddin II Cabang Palembang”* (Kurniawan, 2010). Penelitian

ini bersifat kualitatif dengan hasil analisis menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen dalam rangka meminimalisasikan kredit macet pada usaha binaan PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Sultan Mahmud Badaruddin II Cabang Palembang dilakukan melalui tahap persiapan kredit dengan penetapan syarat dan tata cara pemberian kredit serta kriteria calon mitra binaan dan proses penerimaan proposal secara tertulis namun penerimaan proposal melalui pihak ketiga menimbulkan kemungkinan adanya tekanan dari pihak ketiga dan birokrasi yang panjang, tahap analisis dilakukan secara bertanggung jawab dengan memapar formulir monitoring hasil analisis petugas, tahap administrasi kredit segera dilakukan setelah kredit diberikan namun tidak adanya perjanjian yang jelas antara pihak perusahaan dengan calon mitra binaan seperti perjanjian agunan/ jaminan akan berdampak pada keamanan pinjaman apabila suatu waktu pinjaman mengalami masalah, tahap persetujuan dan keputusan kredit melalui beberapa pejabat berwenang, dan pada tahap supervisi dan pembinaan kredit dilakukan supervisi dan pengawasan secara pasif dan aktif namun belum dilakukan tindakan tegas terhadap mitra binaan yang melalaikan kewajibannya. Penelitian ini terdapat berbagai perbedaan dengan penulis yang terdiri dari pembahasan, permasalahan, sampel, variabel, tempat penelitian, waktu penelitian, dan landasan teori.

Ketujuh, *“Manajemen Pelayanan Pemberangkatan Dan Pemulangan Jamaah Haji Di Kementerian Agama Kabupaten Semarang Tahun 2017”* (Riyadi, 2018). Penelitian ini bersifat kualitatif dengan fokus penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana manajemen pelayanan pemberangkatan dan pemulangan oleh Kementerian Agama Kabupaten Semarang. Menganalisis kelebihan dan kekurangan pelayanan pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji di Kementerian

Agama Kabupaten Semarang Tahun 2017. Dari hasil penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Semarang menunjukkan bahwa manajemen pelayanan yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Semarang dimulai dari aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang bekerjasama dengan lembaga pemerintah dan lembaga swasta. Bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Semarang antara lain: pemberkasan, pelunasan, pendataan, pembuatan paspor dan pengiriman paspor ke Kementerian Wilayah, pembagian karu dan karom ketua regu dan rombongan, bimbingan manasik haji, pemberian bekal karu karom, pengiriman tas/koper ke Asrama Donohuddan dan proses pelayanan pemberangkatan jamaah haji dan proses pelayanan pemulangan jamaah haji. faktor pendukung dan penghambat di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Semarang antara lain: 1. Faktor pendukung pelayanan: Kementerian Agama Kabupaten Semarang bekerjasama dengan beberapa mitra yaitu dengan Dinas kesehatan, Pemerintah kabupaten, polres dan juga pemerintah kecamatan yang senantiasa membantu, berupa anggaran dana dari pusat, adanya pelayanan staf yang professional dan berpengalaman, kembalinya kuota haji seperti semula dan ditambah menjadi 221 ribu jamaah. 2. Faktor penghambat pelayanan antara lain: adanya jamaah yang sakit, keterlambatan jadwal penerbangan pesawat dikarenakan cuaca buruk, jumlah jamaah. haji yang mula-mula 777 jamaah kemudian ada yang meninggal 1 didaerahnya dan 6 sakit jadi keseluruhan total berangkat menjadi 770 jamaah, adanya keterlambatan koper dalam pelaksanaan ibadah di Makkah, jadwal pemulangan untuk kloter 16 mengalami kemunduran 1 jam, adanya jamaah haji yang meninggal dunia saaj di Arab Saudi. Secara keseluruhan proses manajemen pelayanan ibadah haji yang dilakukan oleh Kantor

Kementerian Agama Kabupaten Semarang dapat terlaksana dengan baik, meskipun terjadi beberapa masalah yang sempat menjadi kendala dalam proses pelayanan kepada jamaah Kabupaten Semarang. Namun semua itu dapat diatasi dengan baik melalui kerjasama antar lembaga yang terkait. Perbedaan penelitian terdapat pada pembahasan, permasalahan, judul, landasan teori, tinjauan pustaka, sampel, tempat penelitian dan waktu penelitian.

Kedelapan, *“Analisis Sistem Pengendalian Internal PT. Angkasa Pura II (Persero): Studi Kasus Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau”* (Yurhadi, 2010). Penelitian ini bersifat kualitatif dengan hasil penelitian bahwa sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II (Persero) cabang Bandar Udara Internasional Minangkabau serta telah diterapkan dengan baik yang dibuktikan dengan dipenuhinya semua unsur-unsur pengendalian internal yang terdapat pada kerangka kerja pengendalian internal COSO. Penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti penulis memiliki perbedaan. Perbedaannya terdapat pada variabel, permasalahan, landasan teori, tinjauan pustaka, sampel, dan lokasi penelitian.

Kesembilan, *“Akomodasi Pemberangkatan Dan Pemulangan Jamaah Haji Oleh Ppih Di Asrama Haji Donohudan Boyolali Tahun 2017”* (Hendarti, 2018). Penelitian ini bersifat kualitatif dengan hasil penelitian bahwa 1) Panitia Penyelenggara Ibadah Haji (PPIH) memberikan pelayanan akomodasi berupa persiapan kamar tidur yang terdiri dari tempat tidur, almari pakaian, kipas angin atau AC, dan kamar mandi/WC. Serta pelayanan makan/katering berupa diadakannya kartu jatah makan bagi calon/jamaah haji. Bagi calon/jamaah haji mendapatkan kartu dimana dapat digunakan untuk 3 kali makan dan 2 kali snack. 2) Problematika yang ditemukan dalam penelitian ini adalah tentang

sarana dan fasilitas seperti sarana ibadah, gedung tempat menginap jamaah, gedung serbaguna, dapur umum, fasilitas umum dan klinik kesehatan yang tersedia di Asrama Haji Donohudan. Perbedaan penelitian terdapat pada variabel, permasalahan, landasan teori, tinjauan pustaka, sampel, tempat penelitian dan waktu penelitian.

Kesepuluh, “*Pelayanan Jamaah Haji Kota Semarang Tahun 2009 (Analisis Pelaksanaan Undang-Undang No 13 Tahun 2008)*” (Sembodo, 2010). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana muatan yang terkandung dalam Undang-Undang No 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji. Mengetahui bagaimana pelayanan jamaah haji yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kota Semarang di lihat dari implementasi Undang-Undang No 13 Tahun 2008. Mengetahui hambatan-hambatan apa yang di hadapi oleh Kementerian Agama Kota Semarang dalam memberikan pelayanan jamaah haji di lihat dari implementasi Undang-Undang No 13 Tahun 2008 dan untuk mengetahui hal-hal apa yang harus di lakukan oleh Kementerian Agama Kota Semarang dalam rangka memperbaiki pelayanan yang di berikan di lihat dari implementasi Undang-Undang No 13 Tahun 2008. Dalam penelitian ini di gambarkan bagaimana kegiatan pelayanan yang di lakukan oleh Kementerian Agama khususnya seksi Gara Haji dan Umroh dalam melayani jamaah haji Kota Semarang Tahun 2009. Pada tahun tersebut pemerintah memberlakukan peraturan baru yang mengatur penyelenggaraan ibadah haji yaitu Undang-Undang No 13 Tahun 2008, peraturan tersebut memuat beberapa perubahan dalam pelaksanaan ibadah haji. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan jamaah haji yang di lakukan oleh Kementerian Agama pada Tahun 2009 tidak berbeda jauh dengan pelayanan tahun-tahun sebelumnya. Namun, dalam pelayanan tahun 2009 terdapat beberapa perubahan,

khususnya dalam pelayanan pengurusan paspor. Jika pada tahun-tahun sebelumnya paspor yang di gunakan adalah paspor haji, maka mulai tahun 2009 paspor yang di gunakan adalah paspor internasional. Hal ini sempat menjadi kendala bagi Kementerian Agama Kota Semarang. Namun itu semua bisa di atasi dengan baik meskipun masih ada beberapa kekurangan dan sudah sesuai dengan Undang-Undang No 13 Tahun 2008. Penelitian ini terdapat berbagai perbedaan mulai dari variabel, pembahasan, landasan teori, sampel, waktu penelitian, maupun lokasi penelitian

Berikut penelitian terdahulu dibentuk tabel untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi yang terkait dengan sistem pengendalian manajemen pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji, sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	(Safitri, 2018). <i>Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.</i>	Penerapan sistem GAS (<i>General Office System</i>) sebagai sistem pengendalian berjalan lebih efektif dibandingkan dengan sistem lama yaitu BOS (<i>Branch Office System</i>) dikarenakan dengan sistem GAS tersebut, pengendalian dilakukan oleh pimpinan dinas luar (<i>Agency Director</i>) dan pimpinan dinas dalam (<i>Financial Unit Manager</i>) lebih terfokus pada masing-	Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan penulis teliti. Perbedaan penelitian ini terdapat pada permasalahan, lokasi penelitian, waktu penelitian, landasan teori.

		masing karyawannya. Pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah cabang Yogyakarta diterapkan oleh <i>Agency Director</i> dan <i>Financial Unit Manager</i> .	
2	(Rohman, 2016). <i>Sistem Pengendalian Manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo.</i>	Sistem pengendalian manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo memiliki perancangan sistem pengendalian dengan menggunakan pendekatan perilaku terhadap karyawannya, yakni dengan menekankan tanggungjawab kerja, kejujuran, sistem kekeluargaan (kebersamaan), dan loyalitas kerja karyawan terhadap arahan pimpinan.	Perbedaan penelitian ini terdapat pada Permasalahan, lokasi penelitian, waktu penelitian, landasan teori.
3	(Yustien, 2012). <i>Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Umum Tipe B di Provinsi Jawa Barat.</i>	Didalam penerapan struktur sistem pengendalian manajemen di pusat Biaya rumah sakit umum tipe B dapat berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.	Permasalahan, judul, pembahasan, tempat penelitian, waktu penelitian, landasan teori merupakan perbedaan penelitian antara penulis dengan penelitian yang dilakukan oleh Yustien. Penelitian ini membahas

			mengenai penerapan Struktur Pengendalian Manajemen sedangkan penulis membahas mengenai pengendalian manajemen.
4	(Suntoro, 2017). <i>Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Jasa di Semarang.</i>	Sistem pengendalian manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah sistem manajemen keuangan, sementara strategi bisnis dan pengendalian manajemen non-keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.	Penelitian ini membahas mengenai Strategi bisnis dan pengaruh sistem pengendalian manajemen sedangkan penulis membahas tentang pengendalian manajemen. Perbedaan penelitian terdapat pada judul, pembahasan, tempat penelitian, landasan teori, sampel.
5	(Usman, 2019). <i>Pelayanan Pemberangkatan dan Pemulangan Jamaah Haji Dalam Meningkatkan Kepuasan Jamaah (Asrama haji Embarkasi Jakarta) Tahun 2018</i>	Pelayanan pemberangkatan dan pemulangan yang dilakukan PPIH terhadap jamaah haji pada embarkasi Jakarta telah memenuhi SOP sehingga jamaah merasa puas atas pelayanan yang	Variabel, sampel, permasalahan, landasan teori, waktu penelitian merupakan perbedaan penelitian dengan penulis teliti.

		diberikan. Pelayanan yang diberikan cepat, akomodasi yang sesuai keinginan jamaah, dan konsumsi yang diberikan memenuhi selera jamaah.	
6	(Kurniawan, 2010). <i>Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Meminimalisasikan Kredit Pada Usaha Binaan PT. (Persero) Angkasa Pusa II Bandar Udara Sultan Mahmud Badaruddin II Cabang Palembang.</i>	Usaha binaan PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Sultan Mahmud Badaruddin II cabang Palembang memberikan kredit terhadap calon mitra binaan melalui pihak ketiga dan biokrasi yang panjang sehingga pada waktu peminjaman mengalami masalah.	Penelitian ini terdapat berbagai perbedaan yang terdiri dari pembahasan, permasalahan, sampel, variabel, tempat penelitian, waktu penelitian, landasan teori.
7	(Riyadi, 2018). <i>Manajemen Pelayanan Pemberangkatan Dan Pemulangan Jamaah Haji Di Kementerian Agama Kabupaten Semarang Tahun 2017.</i>	Bentuk pelayanan yang diberikan oleh Kementerian Agama Kabupaten Semarang berupa pemberkasan, pelunasan, pendataan, pembuatan paspor, pengiriman paspor ke Kementerian Wilayah, pembagian rombongan, bimbingan manasik haji, pembagian karu dan karom, pemberian bekal karu karom, pengiriman tas/koper ke Asrama Haji Donohuddan, proses pemberangkatan jamaah haji, dan	Perbedaan penelitian terdapat pada pembahasan, permasalahan, judul, landasan teori, tinjauan pustaka, sampel, tempat penelitian dan waktu penelitian.

		proses pemulangan jamaah haji.	
8	(Yurhadi, 2010). <i>Analisis Sistem Pengendalian Internal PT. Angkasa Pura II (Persero): Studi Kasus Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau.</i>	Sistem pengendalian yang terdapat di PT. Angkasa Pura II (Persero) cabang bandara Internasional Minangkabau memenuhi semua unsur pengendalian internal yang terdapat pada kerangka kerja pengendalian internal COSO.	Penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti penulis memiliki berbagai perbedaan. Perbedaannya terdapat pada variabel, permasalahan, landasan teori, tinjauan pustaka, sampel, dan lokasi penelitian. .
9	(Hendarti, 2018). <i>Akomodasi Pemberangkatan Dan Pemulangan Jamaah Haji Oleh PPIH Di Asrama Haji Donohudan Boyolali Tahun 2017.</i>	PPIH memberikan pelayanan akomodasi berupa kamar tidur, kipas angin atau AC, kamar mandi/WC, serta pelayanan makan atau katering. Di sisi lain ada beberapa fasilitas yang diberikan memiliki problematika seperti kamar mandi/ WC yang tidak bersih, beraroma tidak sedap dan kondisi air yang terkadang macet.	Perbedaan penelitian terdapat pada variabel, permasalahan, landasan teori, tinjauan pustaka, sampel, tempat penelitian, dan waktu penelitian.
10	(Sembodo, 2010). <i>Pelayanan Jamaah Haji Kota Semarang Tahun 2009 (Analisis Pelaksanaan Undang-Undang No 13 Tahun 2008).</i>	Pelayanan jamaah haji yang di lakukan oleh Kementerian Agama pada Tahun 2009 tidak berbeda jauh dengan pelayanan tahun-tahun sebelumnya. Namun,	Penelitian ini terdapat berbagai perbedaan mulai dari variabel, pembahasan, landasan teori, sampel, waktu penelitian, maupun

		dalam pelayanan tahun 2009 terdapat beberapa perubahan, khususnya dalam pelayanan pengurusan paspor. Jika pada tahun-tahun sebelumnya paspor yang di gunakan adalah paspor haji, maka mulai tahun 2009 paspor yang di gunakan adalah paspor internasional.	lokasi penelitian.
--	--	--	--------------------

B. Landasan Teori

1. Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi (Halim, n.d.). Ruang lingkup yang meliputi pengertian sistem pengendalian manajemen adalah:

a. Sistem

Sistem dapat membantu seorang manajer untuk menyelesaikan masalah lebih mudah dan lebih efektif jika melihat perusahaannya sebagai suatu sistem. Karena dengan sistem penyelesaian masalah akan lebih terstruktur dan terkordinasi, itulah karakteristik sistem. Sistem merupakan suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, maka sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang, saling berhubungan maupun

tidak, yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan (Halim, n.d.).

Ada dua sistem yang berlaku yaitu sistem formal dan informal. Sistem formal merupakan sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas di mana sistem formal memperjelas struktur, kebijakkan dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Pendokumentasian struktur, kebijakan dan prosedur secara formal ini membantu anggota organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan sistem informal adalah sistem yang lebih berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam struktur formal di dalam menjalankan tujuan organisasi (Halim, n.d.).

b. Pengendalian Manajemen

Pengendalian adalah suatu proses menetapkan standar, menerima umpan balik dari kinerja aktual dan melakukan tindakan perbaikan ketika kinerja aktual bergeser secara signifikan dari kinerja yang direncanakan (Mowen, 2001). Pengendalian pada prinsipnya adalah mengendalikan sesuatu agar tetap berada pada jalurnya sehingga sampai pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian berorientasi pada saat pelaksanaan untuk menilai apa yang sedang dan yang telah dihasilkan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Perbandingan ini akan menghasilkan perbedaan yang akan menjadi umpan balik yang mengungkapkan apakah sistem telah berjalan dengan baik dan benar.

Pengendalian manajemen menurut Anthony dan Govindarajan adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony&Govindarajan, 2003). Dalam

definisi tersebut memperlihatkan bahwa seorang manajer melakukan pengendalian manajemen dengan mengarahkan sedemikian rupa sehingga seluruh aktivitas anggota organisasi terarah pada pelaksanaan strategi organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang akan dicapai. Setiap organisasi juga memerlukan pengendalian karena pengendalian menjamin setiap anggota organisasi berusaha untuk mencapai tujuan organisasi tersebut melalui perilaku yang diharapkan bukan perilaku yang disukai oleh perseorangan saja.

Hal serupa juga ditegaskan oleh Amin Widjaja bahwa pengendalian manajemen mencakup semua kumpulan alat dan teknik yang diperlukan untuk memotivasi manusia agar berperilaku sedemikian rupa, sehingga memungkinkan tujuan organisasi dan struktur (Widjaja, 1993). Manajemen dapat berjalan efektif jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh manusia. Tanggung jawab berjalannya pengendalian manajemen sangat tergantung pada manajemen itu sendiri. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan menetapkan metode pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian, maka demikian seluruh pegawai dalam organisasi memegang peran penting untuk mencapai dilaksanakannya pengendalian secara efektif.

Pengendalian manajemen juga melibatkan antisipasi kondisi masa depan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan membuat suatu perencanaan, dan pengendalian manajemen dapat membantu manajer untuk mencapai tujuan strategi dan fokus pada strategi yang dipilih.

c. Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen menurut Abdul Halim, dkk adalah proses yang menjamin anggota dalam satu unit usaha melakukan apa yang telah menjadi strategi organisasi. Dalam organisasi bisnis ada tingkatan-tingkatan jabatan mulai dari pimpinan tertinggi hingga bawahan. Masing-masing bagian mengerjakan tugas yang telah di gariskan dan melaporkan kepada atasannya masing-masing (Halim, 2000.)

Proses pengendalian manajemen banyak melibatkan interaksi informal antara manajer yang satu dengan lainnya atau antara manajer dan bawahannya. komunikasi informal itu sendiri seperti melalui memo, rapat-rapat, pembicaraan dan seringkali ditunjukkan melalui ekspresi wajah. Interaksi informal ini ada diantara perencanaan formal dan sistem pengendalian. Sistem pengendalian formal tersebut meliputi beberapa aktivitas seperti perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kerja, dimana aktivitas-aktivitas tersebut saling berkaitan dalam siklus yang reguler dan terkolektif membentuk suatu rangkaian tertutup (Anthony&Govindarajan, 2003). Sistem semacam ini meliputi aktivitas berikut:

1) Perencanaan strategis

Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk memutuskan bagaimana cara yang tepat dalam mengimplementasikan strategi yang sudah di buat oleh perusahaan. Sedangkan, proses dalam perencanaan strategis adalah dengan mengambil cita-cita dan strategi yang telah di tentukan, kemudian di kembangkan dengan program-

program yang sesuai agar cita-cita dan strategi tersebut bisa berjalan secara lebih efektif dan efisien.

Langkah pertama dalam proses pengendalian manajemen adalah perumusan strategi, dimana sebelumnya harus dirumuskan visi, misi dan tujuan organisasi terlebih dahulu.

Misi adalah suatu pernyataan bisnis yang telah disepakati oleh anggota organisasi untuk menuju masa depan. Visi adalah gambaran kondisi masa depan perusahaan yang akan diwujudkan melalui misi pilihan. Tujuan adalah penjabaran lebih lanjut visi organisasi (Gaspersz, 2002). Setelah itu dirumuskanlah strategi yang sesuai dengan karakteristik perusahaan.

2) Penyusunan anggaran

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan serta beban yang di rencanakan untuk tahun itu, sedangkan Kegunaan dari penyusunan anggaran itu sendiri adalah :

- a. Untuk menyesuaikan rencana strategis
- b. Untuk membantu mengoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi
- c. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, agar mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka, dan

- d. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer (Anthony&Govindarajan, 2003).

Anggaran mempunyai peranan penting dalam perencanaan dan pengendalian. Anggaran adalah bentuk kualitatif dari rencana tersebut, dinyatakan dalam istilah fisik atau keuangan atau keduanya. Perencanaan anggaran dapat digunakan untuk mengontrol dengan membandingkan antara hasil-hasil aktual dengan hasil-hasil yang direncanakan. Anggaran menyajikan rencana keuangan yang komprehensif untuk organisasi secara keseluruhan dan sekaligus memberikan keuntungan seperti:

- a. memaksa manajer untuk membuat rencana masa depan perusahaan,
- b. memberikan informasi sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik,
- c. membantu menggunakan sumber daya dan pegawai dalam menetapkan tolak ukur yang digunakan untuk evaluasi kinerja selanjutnya,
- d. meningkatkan komunikasi dan koordinasi (Mowen, 2001).

3) Ukuran kinerja

Cita-cita dari sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan sistem semacam itu, manajer senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini

dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (*critical succes factor*) masa kini dan masa depan, jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan strategi bergantung kepada kekuatannya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil (Govindaranjan, 2015).

4) Kompensasi manajemen

Setiap organisasi memiliki cita-cita, suatu peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai cita-cita tersebut (Govindaranjan, 2015). Mekanisme intensif dan sistem kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan, ketika mereka mencari keselarasan cita-cita. Kunci utama orang untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga memajukan suatu organisasi terletak pada cara dengan mana intensif organisasi berhubungan dengan cita-cita individual.

Suatu intensif yang positif atau “penghargaan” adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual, sebaliknya intensif yang negatif atau hukuman adalah hasil yang mengurangi kepuasan dari kebutuhan tersebut. Paket kompensasi total dari seorang manajer terdiri dari tiga komponen yaitu :

- a. Gaji
- b. Tunjangan (pensiun, kesehatan dan lain sebagainya)
- c. Kompensasi intensif.

Ketiga komponen tersebut saling bergantung sama lain, namun yang ketiga secara khusus berkaitan dengan fungsi pengendalian manajemen. (Anthony dan Govindaranjan, 2015)

5) Pendekatan dalam pengendalian manajemen

Pendekatan dalam proses pengendalian manajemen ini sangat penting untuk digunakan, karna dengan pendekatan berarti kita memiliki metode tersendiri untuk mencapai sebuah tujuan. Tujuan utama dari pengendalian manajemen adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan (goal congruence) yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan (Govindaranjan, 2015).

Setelah kita memahami arti penting dari sebuah pendekatan dalam aktifitas pengendalian manajemen, kita juga harus mengetahui siapa yang sebenarnya memiliki tugas utama dalam menjalankan aktivitas pengendalian manajemen terhadap karyawan secara langsung dan personal oleh karena itu kita harus tahu perbedaan antara pemimpin dengan manajer menurut Warren Bennis dan Robert Townsend adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin adalah orang yang melakukan hal-hal yang benar dan manajer adalah orang yang melakukan hal-hal dengan benar.
2. Pemimpin memiliki kepentingan dengan reaksi, wawasan tujuan, sasaran, iktikad maksud dan efektivitas hal-hal yang benar sedangkan manajer berkepentingan

dengan efisiensi, cara melakukan sehari-hari, jalan singkat untuk lakukan banyak hal dengan benar.

3. Manajer mengandalkan pengendalian sedangkan pemimpin mengilhamkan kepercayaan
4. Manajer menunjukkan matanya ke lini dasar, sedangkan pemimpin menunjukkan matanya ke cakrawala (Townsend, 2012).

Dilihat dari penjelasan dari Warrren Bennis dan Robert Townsend bahwa yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan aktifitas pengendalian manajemen adalah seorang manajer perusahaan bukan pimpinan perusahaan, karna manajer adalah praktisi dari pimpinan artinya manajer yang harus mengetahui serta mengawasi langsung kondisi perusahaan serta mengendalikan segala perangkat nya agar bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang telah dibuat.

Pemimpin Kaizen (secara harfiah berarti perbaikan) ataudalam istilah manajemen biasa disebut dengan TQM (Total Quality Management) adalah pimpinan yang menggunakan kekuatan dan pengaruh pribadinya dalam cara tertentu sehingga keharmonisan, keikutsertaan dalam berbagi, konsensus, struktur tim, komunikasi yang mengalir lancar dan pemberdayaan karyawan berjalan dengan penuh keyakinan dan kenyamanan serta sukses dalam meraih pangsa pasar, keuntungan bersih, kembalinya modal, laba per saham, dan keberhasilan perusahaan (Barnes, 1998). Manager dalam hal ini juga bisa disebut dengan pimpinan

Kaizen, karna sejatinya manager merupakan pimpinan bagi anggota-anggotanya. Ada berbagai macam pendekatan yang dilakukan manajer perusahaan dalam rangka merealisasikan aktifitas pengendalian manajemen. Dan berikut adalah dua dari beberapa instrumen pendekatan Kaizen oleh Tony Barnes :

a) Sistem saran

Sistem saran kaizen sepenuhnya inklusif, di dorong oleh konsesus, dilaksanakan oleh tim diarahkan oleh pemimpin tim dan merupakan tanda penentu yang penting atas prestasi kerja tim dan pimpinan tim.

b) Manajemen visibel

Manajemen visibel menuntut agar sang pemimpin bersama-sama tim untuk tim mereka untuk secara konstan melatih, memotivasi, membimbing, berkomunikasi, mendidik, dan memimpin artinya pimpinan tetap nampak dan memberikan dirinya pada tim secara total dan memamanajemi secara holistik (Barnes, 1998).

2. Manajemen Pengelolaan Bandara

a. Prinsip-prinsip pengelolaan bandara

Bandar udara dewasa ini memiliki peran sebagai *front input* dari suatu rantai nilai transportasi udara, dituntut adanya suatu manajemen pengelolaan barang maupun manusia yang aman, efektif, dan efisien sesuai standar yang berlaku secara internasional. Oleh karena itu perlu adanya kebijakan umum

yang sanggup menjamin terwujudnya tata manajemen bandar udara yang efisien, efektif dan andal (Setiani, 2015).

- 1) Efektif adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu juga dapat disamakan dengan memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau cara atau metode yang tepat untuk mencapai tujuan Efektifitas dalam pengelolaan bandar udara meliputi hal hal sebagai berikut:
 - a) Kapasitas mencukupi, artinya prasarana dan sarana cukup tersedia untuk memenuhi kebutuhan pengguna jasa.
 - b) Terpadu, artinya antarmoda dan intramoda dalam jaringan pelayanan saling berkaitan dan terpadu.
 - c) Cepat dan lancar, artinya penyelenggaraan layanan angkutan dalam waktu singkat, dengan indikasi kecepatan arus persatuan waktu.
- 2) Efisien adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan benar, memperoleh keluaran (hasil, produktivitas, kinerja) yang lebih tinggi daripada masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan, meminimalisir biaya penggunaan sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan, atau memaksimalkan keluaran dengan jumlah masukan. Efisien dalam pengelolaan bandar udara meliputi:
 - a) Penyediaan layanan angkutan sesuai dengan tingkat daya beli masyarakat pada umumnya dengan tetap memperhatikan kelangsungan hidup usaha layanan jasa angkutan.

- b) Beban publik yang harus ditanggung oleh masyarakat sebagai konsekuensi dari pengoperasian sistem perangkutan harus minimum misalnya: tingkat pencemaran lingkungan.
 - c) Memiliki kemanfaatan yang tinggi, artinya tingkat penggunaan prasarana dan sarana optimum, misalnya, tingkat muatan penumpang dan barang maksimum.
- 3) Andal adalah pelayanan yang dapat dipercaya, tangguh melakukan pelayanan sesuai dengan penawaran dan harapan konsumen. Dalam pengelolaan bandar udara, prinsip andal meliputi:
- a) Tertib artinya penyelenggaraan angkutan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku di masyarakat.
 - b) Tepat dan teratur artinya dapat diandalkan, tangguh, sesuai dengan jadwal dan ada kepastian.
 - c) Aman dan nyaman; artinya selamat, terhindar dari kecelakaan, bebas dari gangguan baik eksternal maupun internal, terwujud ketenangan dan kenikmatan dalam perjalanan (Setiani, 2015).

Dilihat dari berbagai penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sangat penting adanya pengelolaan bandara, karena sangat berpengaruh dengan aktivitas penerbangan udara yang sesuai dengan harapan konsumen dan tujuan perusahaan.

b. *Ground handling* (Manajemen operasi darat)

Ground handling adalah suatu aktivitas perusahaan penerbangan yang berkaitan dengan penanganan atau

pelayanan terhadap para penumpang berikut bagasinya, kargo, pos, peralatan pembantu pergerakan pesawat di darat dan pesawat terbang itu sendiri selama berada di bandar udara, baik untuk keberangkatan (*departure*), maupun untuk kedatangan (*arrival*) (Atmadjati, 2016). Dalam dunia penerbangan dikenal adanya tiga tahap utama dalam pelayanan, yaitu :

- 1) *Pre flight service* yaitu kegiatan penanganan terhadap penumpang dan pesawat sebelum keberangkatan, atau masih di bandara asal.
- 2) *In flight service* yaitu kegiatan pelayanan terhadap penumpang selama di dalam pesawat.
- 3) *Post flight service* yaitu kegiatan penanganan terhadap penumpang, kargo dan pesawat setelah penerbangan atau kedatangan di bandara tujuan (D.Warpani, 2009).

Namun dari ketiga tahapan diatas, yang menjadi ruang lingkup dari Ground handling hanya meliputi *pre flight* dan *post flight*, karna in flight menjadi tanggung jawab pilot. Tujuan atau sasaran-sasaran yang ingin dicapai dari *Ground handling* adalah : (1) *Flight safety*, (2) *On time performance*, (3) *Customer satisfaction*, (4) *Reliability* (Atmadjati, 2016).

Flight safety merupakan Jaminan keselamatan penumpang dalam aktivitas penerbangan, menjadi tujuan utama yang harus dipastikan oleh pilot, ataupun pihak airlines (perusahaan angkutan udara). Sedangkan, *On time performance* merupakan kesesuaian jadwal penerbangan ataupun kedatangan, yang harus di perhatikan oleh *ground staff*, dengan cara menghitung flight time, serta membaca time table (jadwal) dari setiap pesawat yang akan

melakukan aktivitas penerbangan ataupun yang akan landing ke bandara tujuan. Tujuan *ground handling* yang ketiga yakni *customer satisfaction* merupakan kepuasan pelanggan, menjadi tugas utama dari *ground staff* seperti pelayanan yang mereka berikan saat memeriksa paspor, visa, tiket, *health certificate* dan lain sebagainya yang dapat memuaskan pengunjung bandara. Dalam hal ini, fasilitas bandara yang memadai serta sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, juga menjadi ukuran kepuasan pelanggan. Dan yang terakhir, *reliability* merupakan kepercayaan, setelah pelanggan atau pengguna jasa bandara merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, maka diharapkan dapat menjadi bandara yang terpercaya dilingkungan masyarakat, pemerintah dan khalayak umum.

3. Ibadah Haji

a. Pengertian Ibadah Haji

Kata Haji menurut bahasa adalah *al-qashdu* artinya menyengaja, sedangkan menurut istilah syara' ialah suatu amal ibadah yang dilakukan dengan sengaja mengunjungi *baitullah* di Makkah dengan maksud beribadah dengan ikhlas mengharap keridaan Allah dengan syarat dan rukun tertentu meliputi wuquf, tawaf, sa'i dan amalan lainnya pada masa tertentu, demi memenuhi panggilan Allah SWT dan mengharapkan ridhonya. (Depag RI, 2006) Firman Allah dalam surat Ali-Imran ayat 97 yang berbunyi:

فِيهِ آيَاتٌ بَيِّنَاتٌ مَّقَامُ إِبْرَاهِيمَ ۖ وَمَنْ دَخَلَهُ كَانَ آمِنًا ۗ وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ

مَنْ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا ۚ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ

Artinya: “Disana terdapat tanda-tanda yang jelas (diantaranya) maqam Ibrahim. barang siapa memasukinya (Baitullah) amanlah dia. dan (diantara) kewajiban manusia terhadap Allah adalah melaksanakan ibadah haji ke Baitullah, yaitu bagi orang-orang yang mampu mengadakan perjalanan kesana. Barang siapa mengingkari (kewajiban) haji, maka ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari seluruh alam”. (QS. Al Imran: 97). (Depag RI, 2012)

Sedangkan pengertian haji juga dikemukakan oleh Sulaiman Rasyid, haji adalah menyengaja sesuatu, haji menurut syara’ adalah menyengaja mengunjungi ka’bah (rumah suci) untuk melakukan beberapa amal ibadah, dengan syarat-syarat yang tertentu (Rasyid, 1986). Menurut Awaluddin Pimay, Ibadah haji adalah berkunjung ke Baitullah (Ka’bah) untuk melakukan beberapa amalan-amalan, antara lain : ihrom, wukuf, thawaf, sa’i, tahalull dan amalan-amalan lainnya dengan syarat, cara tetapi demi memenuhi panggilan Allah dan mengharap ridha dari Allah SWT (Pimay, 2005).

Dengan demikian dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan, haji adalah pergi ke Baitullah (Ka’bah) untuk melakukan beberapa amalan haji, dengan disengaja dan wajib hukumnya bagi yang mampu. Mampu (istito’ah) yang dimaksud di sini adalah mampu melakukan ibadah haji atau umrah, Depag RI dalam bukunya “Bimbingan Manasik Haji” meninjau dari segi:

1) Rohani dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Mengetahui dan memahami manasik haji.
- b) Berakal sehat dan memiliki kesiapan mental untuk melakukan ibadah haji atau umrah dengan perjalanan jauh.

2) Ekonomi dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Mampu membayar biaya penyelenggaraan ibadah haji (BPIH).
- b) BPIH bukan berasal dari penjualan satusatunya sumber kehidupan yang apabila dijual menyebabkan kemudharatan bagi diri dan keluarga.
- c) Memiliki biaya hidup bagi keluarga yang ditinggalkan. (Sudarsono, 1994).

b. Dasar Hukum Ibadah Haji

Hukum ibadah haji termasuk salah satu rukun Islam yang diwajibkan oleh Allah Swt. Bagi setiap muslim yang mampu mengerjakan sekali seumur hidup.

Allah Berfirman :

وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا ۚ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ
غَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ

Artinya:”Mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah, yaitu (bagi) orang yang sanggup mengadakan perjalanan ke Baitullah. Barangsiapa mengingkari (kewajiban haji), maka sesungguhnya Allah Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam” (QS. Ali Imran :97).

Ibadah Haji di syariatkan bagi yang telah mencukupi segala persyaratan, hal ini untuk menghilangkan rintangan yang menghambat ibadah tersebut. Hukum melaksanakan haji adalah wajib bagi setiap muslim yang mampu, sebagaimana ulama berpendapat bahwa umrah hukumnya mutahabah artinya baik untuk dilakukan dan tidak diwajibkan. Hadis Nabi Muhammad saw. menyatakan sebagai berikut.

Artinya: Haji adalah fardu sedangkan umrah adalah “*tatawwu*.” (A1 Hadis).

Tatawwu maksudnya ialah tidak diwajibkan, tetapi baik dilakukan untuk mendekatkan diri kepada Allah dan melakukannya lebih utama daripada meninggalkannya karena *tatawwu* mempunyai ganjaran pahala. (Sukayat, 2006)

c. Macam-Macam Haji

Macam-macam Haji Dalam pelaksanaannya, haji terdiri atas tiga macam, yaitu:

1) Haji *Tamattu'*

Tamattu' adalah mengerjakan Umrah lebih dahulu, baru mengerjakan Haji. (Cara ini harus membayar Dam Nusuk).

2) Haji *Qiran*

Qiran adalah mengerjakan Haji dan Umrah dalam satu niat dalam satu pekerjaan sekaligus. (Cara ini wajib membayar Dam Nusuk).

3) Haji *Ifrad*

Ifrad adalah mengerjakan Haji terlebih dahulu, baru mengerjakan Umrah. (Cara ini wajib membayar Dam).

d. Syarat Haji

Syarat-syarat ibadah haji merupakan persyaratan administrasi bagi jamaah haji untuk melaksanakan ibadah haji di tanah suci. Syarat ini sendiri menjadi tolak ukur ukur jamaah haji yang dapat melaksanakan ritual haji dan prosesnya membutuhkan waktu yang lama (Darwin, 2017). Syarat haji adalah sebagai berikut :

1) Beragama Islam.

Islam berasal dari kata *salima*, yang artinya selamat. Dengan kata ini membentuk suatu aslama yang memiliki makna menyerahkan diri, tunduk dan patuh. Orang yang beragama Islam atau memeluk Islam berarti selalu menyerahkan diri kepada Allah dan tunduk patuh terhadap-Nya. Kata Islam didalam Al- Qur'an sebanyak 73 kali, baik dari kata kerja, kata dasar maupun kata sifat. Secara terimologis slam merupakan suatu agama tauhid atau keesaan Tuhan yang diturunkan oleh Allah kepada Nabi Muhammad sebagai utusan yang terakhir untuk semua manusia yang berisi mengenai aspek kehidupan manusia. Dengan adanya ajaran agama islam ini akan mendapatkan keridhaan Allah, rahmad bagi segenap alam, dan kebahagiaan didunia maupun diakhirat (Jamal, 2011).

2) Baligh (dewasa).

Menurut bahasa baligh biasa diartikan dengan matang, yang akil baligh, dewasa (Munawwir, 2002) sedangkan menurut istilah kata baligh mengandung pengertian seseorang yang telah mencapai usia tertentu dan dianggap telah dewasa atau ia telah mengalami perubahan biologis yang menjadi tanda-tanda kedewasaannya (Rasjid, 2010).

3) *Aqil* (berakal sehat).

Manusia merupakan makhluk yang paling sempurna daripada makhluk lainnya. Kesempurnaan ini berupa akal yang sangat berharga didalam diri manusia. Akal merupakan suatu nikmat yang diberikan oleh Allah SWT didalam jasmani manusia. Akal akan berfungsi dengan baik setelah ada informasi yang bersifat empirik dari indera lain.

Akal akan mempertimbangkan hal- hal yang bersifat dapat diraba dan didengar sedangkan hal- hal lain yang bersifat qaib ataupun abstrak diperlukan petunjuk khusus melalui wahyu (agama) (Amin, 2018).

Dengan adanya akal ini, manusia dapat bernalar, menganalisis, dan mengeluarkan ide-ide, kreatif, inovasi, sehingga akal dapat membedakan nama yang benar dan mana yang salah. Akal juga dapat digunakan sebagai tempat berlindung dari kesalahan atau efek negatif. Akal sangat melekat terhadap hukum islam, karena jika tidak ada akal perbuatan maupun ibadahnya menjadi tidak sah.

4) Merdeka (bukan budak).

Budak merupakan suatu tenaga kerja yang terlatih sebagai buruh pertambangan, pabrik dan proyek pembuatan dermaga, pembuatan jalan serta jembatan. Budak diperlakukan seperti hewan, saat bekerja pun leher diikat dengan rantai layaknya hewan, dipaksa bekerja, bekerja tanpa beristirahat, dijualbelikan, sedangkan budak wanita dijadikan sebagai penghibur dan pemuas hawa nafsu (Nasution, 2015).

Merdeka memiliki istilah yang sama dengan mandiri yang memiliki suatu keyakinan bahwa permintaan pertolongan hanya kepada Allah. Kemandirian akan dilahirkan dengan sikap keyakinan sehingga mampu untuk berinovasi dan berkreatif.

5) *Istitha'ah* (mampu).

Istitha'ah menurut bahasa artinya mampu. *Istitha'ah* merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang diinginkan. *Istitha'ah*

termasuk kedalam tugas berat dan memerlukan biaya yang tidak murah karna harus sehat jasmani dan rohani, mampu melaksanakan perjalanan, memiliki perbekalan yang cukup, aman diperjalanan, serta aman ditanah suci (Saputra, 2016)

e. Rukun Haji

Rukun adalah semua pekerjaan yang harus dilakukan, sah haji bergantung kepadanya dan tidak dapat diganti dengan dam (denda). Jadi apabila rukun haji ditinggal maka hajinya tidak sah, adapun rukun haji antara lain:

1) Ihram

Ihram adalah mengenakan pakaian ihram dengan niat untuk haji atau umrah di miqat makani. Berihram dilakukan dengan memakai pakaian ihram sebanyak 2 helai untuk laki- laki tanpa jahitan. Bagi perempuan menggunakan pakaian putih atau mukenah yang penting menutup aurat. Dalam berpakaian ihram pun ada larangan untuk laki- laki dan perempuan seperti memakai wangi- wangan atau parfum, mengadakan akad nikah, berhubungan suami istri, membunuh hewan, memotong kuku dan rambut, mengenakan pakaian berjahit untuk laki- laki dan menutup wajah serta telapak tangan untuk wanita (Sarwat, 2011). Jika larangan dalam berihram dilanggar maka harus membayar dam (denda) yang berupa memberi makan fakir miskin sampai dengan menyembelih seekor kambing.

2) Wukuf di Arafah

Wukuf di Arafah adalah berdiam diri, zikir dan doa di Arafah pada tanggal 9 dzulhijjah.

3) Thawaf ifadhah

Thawaf ifadhah adalah mengelilingi ka'bah sebanyak 7 kali putaran yang dilakukan dengan cara berlawanan arah jarum jam., dilakukan sesudah melontar jumrah aqobah pada tanggal 10 dzulhijjah. Thawaf dimulai dengan membaca niat dari sudut hajar aswad. Thawaf termasuk rukun apabila ditinggalkan atau dilakukan dengan salah maka umrahnya tidak sah. Ada beberapa kewajiban dalam thawaf seperti menutup aurat, suci dari hadast kecil atau besar, posisi kakbah disebelah kiri yang dimulai dari sudut hajar aswad, selalu menjaga posisi badan agar tidak berubah, harus selesai dengan tujuh kali putaran yang berada didalam masjidil haram dan harus berada diluar kakbah maupun hijir ismail (Shahidah, 2019).

4) Sai

Sai adalah berjalan atau berlari-lari kecil antara bukit shafa ke bukit marwa sebanyak 7 kali, dilakukan sesudah tawaf ifadhah. Sai dimulai dari bukit shafa dan diakhiri dengan bukit marwa sebanyak tujuh kali yaitu dari shafa ke marwa dihitung satu kali dan marwa ke shafa dihitung satu kali. Sai dilakukan sampai dipenghujung shafa dan marwah dengan niat terlebih dahulu. Ibadah Sai disunahkan untuk menaiki bukit shafa dan marwa sampai kebatu – batu bukit sambil menghadap ke kiblat dan mengangkat kedua tangan disertai dengan berlari kecil ketika ada lampu hijau bagi laki- laki, sedangkan untuk perempuan cukup berjalan dan berdoa. Setelah selesai ibadah Sai dianjurkan untuk keluar dari pintu shafa. Ibadah Sai dilakukan dengan menutup aurat, suci dari hadast kecil maupun besar, berdoa dan berittiba (Jamaluddin, 2011) .

5) Tahallul

Tahallul adalah mencukur atau menggunting rambut sesudah selesai melaksanakan sai. Tahalul dilakukan dengan menggugurkan tiga helai rambut tetapi untuk laki-laki bercukur lebih baik daripada menggunting. Rosulullah mendoakan 3 kali yang berkukur dan mendoakan sekali yang menggunting. Jamaah wanita hanya boleh menggunting diujung rambut dan melarang untuk mencukur (Shahidah, 2019).

Tahalul dalam ibadah umrah memiliki makna untuk menghilangkan kotoran yang melekat dirambut, karena rambut dikepala berfungsi untuk menjaga otak dari berbagai macam penyakit agar tetap sehat yang membuahkan pikiran positif (R.I, 2016).

6) Tertib

Tertib adalah mengerjakan sesuai dengan urutannya serta tidak ada yang ketinggalan.

f. Wajib Haji

Wajib adalah semua pekerjaan yang harus dilakukan, bila ditinggalkan maka harus membayar dam. Wajib haji antara lain:

- 1) Ihram dari miqat, niat ihram untuk haji atau umrah dari miqat maknani, dilakukan setelah berpakaian ihram.
- 2) Bermalam/mabit di Muzdalifah pada tanggal 9 dzulhijjah (dalam perjalanan dari arafah ke mina).
- 3) Bermalam/mabit di Mina pada hari tasyrik (tanggal 11, 12 dan 13 dzulhijjah).

- 4) Melontar jumrah (jumrah aqobah tanggal 10 dzulhijjah, jumrah ula, wustha, aqobah pada hari tasyrik) pada tanggal 11, 12 dan 13 dzulhijjah.
- 5) Menghindari perbuatan terlarang.
- 6) Tawaf wada' (tawaf wada' adalah melakukan tawaf perpisahan sebelum meninggalkan kota Makkah).

Bab III

Metode Penelitian

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Yaitu penelitian yang berupaya memperoleh informasi yang mendalam mengenai fungsi manajemen pengelolaan dokumen haji.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data yang dikumpulkan dinyatakan dalam bentuk nilai relatif. Pada umumnya dilakukan pada penelitian sosial. Dan hasilnya bersifat obyektif, berlaku sesaat dan setempat. Dalam penulisan ini memilih metode kualitatif agar dapat memperoleh data yang lengkap dan akurat.

B. Sumber Data

Sumber data merupakan hal yang sangat penting digunakan dalam sebuah penelitian guna menjelaskan valid atau tidaknya suatu penelitian. Dalam hal ini penulis menggunakan :

1. Jendral Manajer PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali

Mengumpulkan data dengan cara mewawancarai jendral manajer terkait dengan sistem pengendalian manajemen pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji.

2. Media

Mencari data dengan menggunakan media untuk mendukung penelitian dan menjelaskan kevalidan sistem pengendalian manajemen pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji. Salah satu media yang digunakan adalah berita.

C. Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara ialah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung.
- b. Dokumentasi adalah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Selanjutnya penulis menggunakan data-data dan sumber-sumber yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas. Sedangkan data-data yang diperoleh penulis dari profil, dan arsip-arsip dokumen haji Kantor.
- c. Observasi ialah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.

D. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu pengamatan yang sudah ditulis dalam catatan lapangan, wawancara, dokumen resmi, penafsiran data, pengecekan data, dan memberi makna. Metode yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif artinya data yang diperoleh kemudian disusun dan digambarkan apa adanya, yaitu hanya merupakan penyajian fakta tanpa melakukan hipotesis, semata-mata untuk memberikan gambaran dari sudut individu, secara objektif berdasarkan kerangka tertentu yang telah dibuat dengan ungkapan-ungkapan kalimat sehingga dapat dijadikan kesimpulan logis terhadap permasalahan yang diteliti.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah cara mempermudah penulis dalam menyusun skripsi yang terdiri dari 5 bab dengan pembahasan berbeda-beda per babnya seperti berikut;

Bab I. Pendahuluan

Pada bab ini membahas tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hasil penelitian yang relevan, metode penelitian, jadwal penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Pada bab II ini membahas mengenai teori terkait tema yang akan dibahas secara umum dan teori- teori tentang variabel secara umum.

Bab III. Metode Penelitian

Metode penelitian ini berisi tentang waktu dan wilayah penelitian (kualitatif lapangan), jenis penelitian, populasi sampel teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik dan mengumpulkan data, teknik analisis data.

Bab IV. Pembahasan

Menjelaskan mengenai hasil penelitian yang dilakukan di lapangan dengan melampirkan sumber data ataupun dokumentasi lainnya.

Bab V. Penutup

Bab yang berisi mengenai kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran- saran yang bersifat untuk membangun penelitian ini agar lebih baik lagi dari sebelumnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum Penelitian

1. Sejarah Berdirinya PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali

PT Angkasa Pura I (Persero) atau dikenal juga dengan Angkasa Pura Airports merupakan pelopor perusahaan kebandarudaraan secara komersial di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1962. Ketika itu Presiden RI Soekarno baru kembali dari Amerika Serikat. Beliau menegaskan keinginannya kepada Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum agar lapangan terbang di Indonesia dapat setara dengan lapangan terbang di negara maju. Sehingga pada tanggal 15 November 1962 terbitlah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 33 Tahun 1962 tentang Pendirian Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura Kemayoran dengan tugas pokoknya adalah untuk mengelola dan mengusahakan Pelabuhan Udara Kemayoran di Jakarta yang saat itu merupakan satu-satunya bandar udara internasional yang melayani penerbangan dari dan ke luar negeri selain penerbangan domestik (*Sejarah*, n.d.).

Setelah melalui masa transisi selama dua tahun, yang terhitung sejak 20 Februari 1964 PN (Perusahaan Negara) Angkasa Pura Kemayoran resmi mengambil alih secara penuh aset dan operasional Pelabuhan Udara Kemayoran Jakarta dari Pemerintah RI, dan pada tanggal 20 Februari 1964 itulah yang kemudian ditetapkan sebagai hari jadi perusahaan. Sedangkan pada tanggal 17 Mei 1965, berdasarkan PP Nomor 21 tahun 1965 tentang Perubahan dan Tambahan PP Nomor 33 Tahun 1962, PN Angkasa Pura Kemayoran berubah nama menjadi PN Angkasa Pura, dengan maksud untuk lebih membuka kemungkinan mengelola bandar udara lain di wilayah Indonesia. Perluasan secara bertahap juga dilakukan oleh PN Angkasa pura yang menjadikan enam

pelabuhan di Indonesia yang meliputi Pelabuhan Udara Ngurah Rai (Denpasar), Pelabuhan Udara Halim Perdanakusumah (Jakarta), Pelabuhan Udara Polonia (Medan), Pelabuhan Udara Juanda (Surabaya), Pelabuhan Udara Sepinggan (Balikpapan), dan Pelabuhan Udara Hasanuddin (Ujung Pandang) berada dalam pengelolaan PN Angkasa Pura. Selanjutnya, berdasarkan PP Nomor 37 tahun 1974, status badan hukum perusahaan diubah dari perusahaan negara (PN) menjadi Perusahaan Umum (Perum). Dalam rangka pembagian wilayah pengelolaan bandarudara, berdasarkan PP Nomor 25 Tahun 1986 tanggal 19 Mei 1986, nama Perum Angkasa Pura diubah menjadi Perusahaan Umum Angkasa Pura I. Hal ini sejalan dengan dibentuknya Perum Angkasa Pura II yang sebelumnya bernama Perum Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng, secara khusus bertugas untuk mengelola Bandara Soekarno-Hatta Jakarta (*Sejarah*, n.d.).

Setelah delapan belas tahun berjalan sebagai perum (perusahaan umum), berdasarkan PP Nomor 5 Tahun 1992 bentuk Perum resmi diubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Negara Republik Indonesia sehingga namanya menjadi PT Angkasa Pura I (Persero). Saat ini, Angkasa Pura Airports mengelola 13 (tiga belas) bandara di kawasan tengah dan timur Indonesia, yaitu: Bandara I Gusti Ngurah Rai- Denpasar, bandara Juanda-Surabaya, bandara Sultan Hasanudi-Makassar, bandara Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggan- Balikpapan, bandara bandara Frans Kaisiepo-Biak, bandara Sam Ratulangi-Manado, bandara Syamsudin Noor-Banjarmasin, bandara Ahmad Yani-Semarang, bandara Adisutjipto-Yogyakarta, bandara Internasional Lombok - Lombok Tengah, bandara Pattimura - Ambon Bandara El Tari- Kupang, dan bandara Adi Soemarmo-Surakarta. Berikut diastu adalah ketiga belas bandara yang dimiliki oleh PT Angkasa Pura Selain itu, Angkasa Pura Airports saat ini memiliki 5 (lima) anak perusahaan, yaitu PT Angkasa Pura Logistik, PT Angkasa Pura Properti,

PT Angkasa Pura Suport, PT Angkasa Pura Hotel, dan PT Angkasa Pura Retail (*Sejarah*, n.d.).

Setelah kita mengetahui sejarah Angkasa Pura 1, kini kita memasuki pembahasan tentang bandara Adi Soemarmo, bandara ini dulu bernama Pangkalan Udara (Lanud) Panasan, karena terletak di kawasan Panasan. Bandara ini dulu bernama Pangkalan Udara (Lanud) Panasan yang dibangun pertama kali pada tahun 1940 oleh Pemerintah Belanda sebagai lapangan terbang darurat. Ketika bala tentara Jepang masuk ke Indonesia, bandara tersebut sempat dihancurkan oleh Belanda namun dibangun lagi oleh pemerintah Jepang pada tahun 1942 sebagai basis militer penerbangan angkatan laut (Kaigun Bokusha). Setelah proklamasi kemerdekaan republik Indonesia, penyelenggaraan bandara dilaksanakan oleh “Penerbangan Surakarta” yang diresmikan pada tanggal 6 Februari 1946 (*Sejarah*, n.d.).

Tepat pada tanggal 1 Mei 1946, Penerbangan Surakarta berubah menjadi “Pangkalan Udara Panasan” yang hanya diperuntukkan untuk penerbangan militer. Pangkalan udara tersebut pertama kali digunakan secara resmi untuk penerbangan komersial pada tanggal 23 April 1974 yang dilayani oleh Garuda Indonesia dengan rute Jakarta- Kemayoran - Solo dan Solo - Jakarta - Kemayoran dengan frekuensi 3 kali seminggu. Selanjutnya pada tanggal 25 Juli 1977, “Pangkalan Udara Panasan” resmi berubah nama menjadi “Pangkalan Udara Utama Adi Sumarmo” yang diambil dari nama Adisumarmo Wiryokusumo (adik dari Agustinus Adisucipto). Sedangkan pada tanggal 31 Maret 1989, Bandara ini ditetapkan menjadi Bandara Internasional dengan melayani penerbangan rute Solo-Kuala Lumpur & Solo-Singapore-Changi. Pada tanggal 1 Januari 1992, Bandara Adi Sumarmo dikelola oleh Perusahaan Umum Angkasa Pura I yang pada tanggal 1 Januari 1993 berubah status menjadi Persero Terbatas Angkasa Pura I sampai dengan sekarang. Saat ini bandara Adi Soemarmo sudah memiliki tiga terminal penumpang, dua

terminal kargo dan sebelas tempat parkir pesawat (<https://adisumarmo-airport.com/id>).

2. Logo dan Makna Filosofi PT Angkasa Pura Adi Soemarmo



Gambar 1

Tulisan “Angkasa Pura” tampil dengan segar berdampingan dengan kata “Airports” untuk memperjelas bisnis yang digeluti oleh perusahaan. Warna hijau bermakna bisnis yang membumi, berakar, tumbuh dan lestari yang dipadu dengan warna biru yang melambangkan langit atau angkasa. Sedangkan dua warna yang berbeda dipadu secara harmonis memberi pesan tentang cita-cita yang setinggi langit dan harus diiringi dengan sinergi konsep dan kerja yang membumi, berakar, tumbuh dan lestari. Simbol dan unsur “*give and take*” juga menyiratkan bahwa suatu perolehan adalah merupakan konsekuensi logis dan memberi yang merupakan dasar prinsip kemuliaan pelayanan dan profesionalisme dalam kebersamaan. “*together stronger*”, yang berarti bersama kita bisa lebih kuat. Simbol juga menyiratkan “senyuman” yang melambangkan keramahan pelayanan yang manusiawi dan merupakan kebanggaan bersama perusahaan. Simbol dua unsur yang “*inter-locking*” mencerminkan *safety and security concept* yang merupakan faktor terpenting dalam *Airport Business*. Penerapan simbol dengan sudut

aerodinamis yang naik ke kanan mencerminkan tekad dan semangat transformasi yang progresif diupayakan demi kemajuan perusahaan.

3. Visi, Misi dan Nilai PT Angkasa Pura Adi Soemarmo

PT Angkasa Pura Adi Soemarmo mempunyai visi yaitu “menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan pengelola bandar udara terbaik di Asia”. Untuk mencapai visi PT Angkasa Pura Adi Soemarmo itu sendiri memerlukan misi. Langkah-langkah untuk mencapai visi tersebut yakni:

- a. Meningkatkan nilai pemangku kepentingan.
- b. Menjadi mitra pemerintah dan pendorong pertumbuhan ekonomi.
- c. Mengusahakan jasa kebandarudaraan melalui pelayanan prima yang memenuhi standar keamanan, keselamatan, dan kenyamanan.
- d. Meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreatifitas dan inovasi .
- e. Memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan hidup.

Perusahaan pengelola bandar udara harus memberikan pelayanan yang baik, fasilitas yang terbaik bagi para pengunjung untuk menjadi yang terbaik. Oleh karena itu PT Angkasa Pura Adi Soemarmo memerlukan sistem pengendalian manajemen yang baik agar tujuan tersebut tercapai.

Selain Visi dan Misi, PT Angkasa Pura Adi Soemarmo memiliki nilai yaitu “Memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik, atau diinginkan”. Nilai-nilai tersebut mencakup tentang:

- a. Sinergi merupakan cara insan Angkasa Pura Airports menghargai keragaman dan keunikan setiap elemen untuk memberi nilai tambah bagi perusahaan, pembangunan ekonomi, dan lingkungan insan Angkasa Pura Airports.

- b. Adaptif merupakan daya, semangat dan hasrat insan Angkasa Pura Airports yang pantang menyerah, proaktif merespon perubahan dan kaya akan inovasi.
- c. Terpercaya merupakan Karakter insan Angkasa Pura Airports yang senantiasa selaras antara kata dengan perbuatan, jujur dalam menjalankan tugas serta kewajiban, dan dapat diandalkan.
- d. Unggul merupakan komitmen insan Angkasa Pura Airports memberikan layanan prima dengan profesional dan bertanggung jawab untuk memuaskan pelanggan secara berkelanjutan.

4. Letak Geografis PT Angkasa Pura Adi Soemarmo

Bandara Adi Soemarmo Surakarta, kode pos 57108 Indonesia. Phone : (0271) 780715 . Email : humas.soc@ap1.co.id.

Alamat : Bandar Udara Internasional Adi Sumarmo, Jl. Bandara Adi Sumarmo, Ngesrep, Ngemplak, Tanjungsari, Ngesrep, Ngemplak, Boyolali, Jawa Tengah 57108.

Jarak dari kota Surakarta : 14 kilometer, dengan titik Koordinat : 07°30'58"S, 110°45'25"E dan memiliki ketinggian 12m8 meter. Jumlah terminal ada 3 Terminal penumpang, 2 terminal kargo, dan 11 tempat parkir pesawat.

5. Maskapai Penerbangan di Bandara Adi Soemarmo

Maskapai penerbangan adalah sebuah perusahaan yang menyediakan jasa penerbangan bagi penumpang atau barang. Maskapai tersebut bisa menyewa atau memiliki pesawat terbang itu sendiri untuk menyediakan jasa penerbangan. Ada banyak perusahaan maskapai di Indonesia, namun setiap maskapai yang bekerjasama dengan PT Angkasa Pura di setiap wilayah itu beda-beda. Dan berikut adalah beberapa maskapai yang bekerjasama dengan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali :

Tabel 3.1

Daftar Maskapai Penerbangan di Bandara Adi Soemarmo

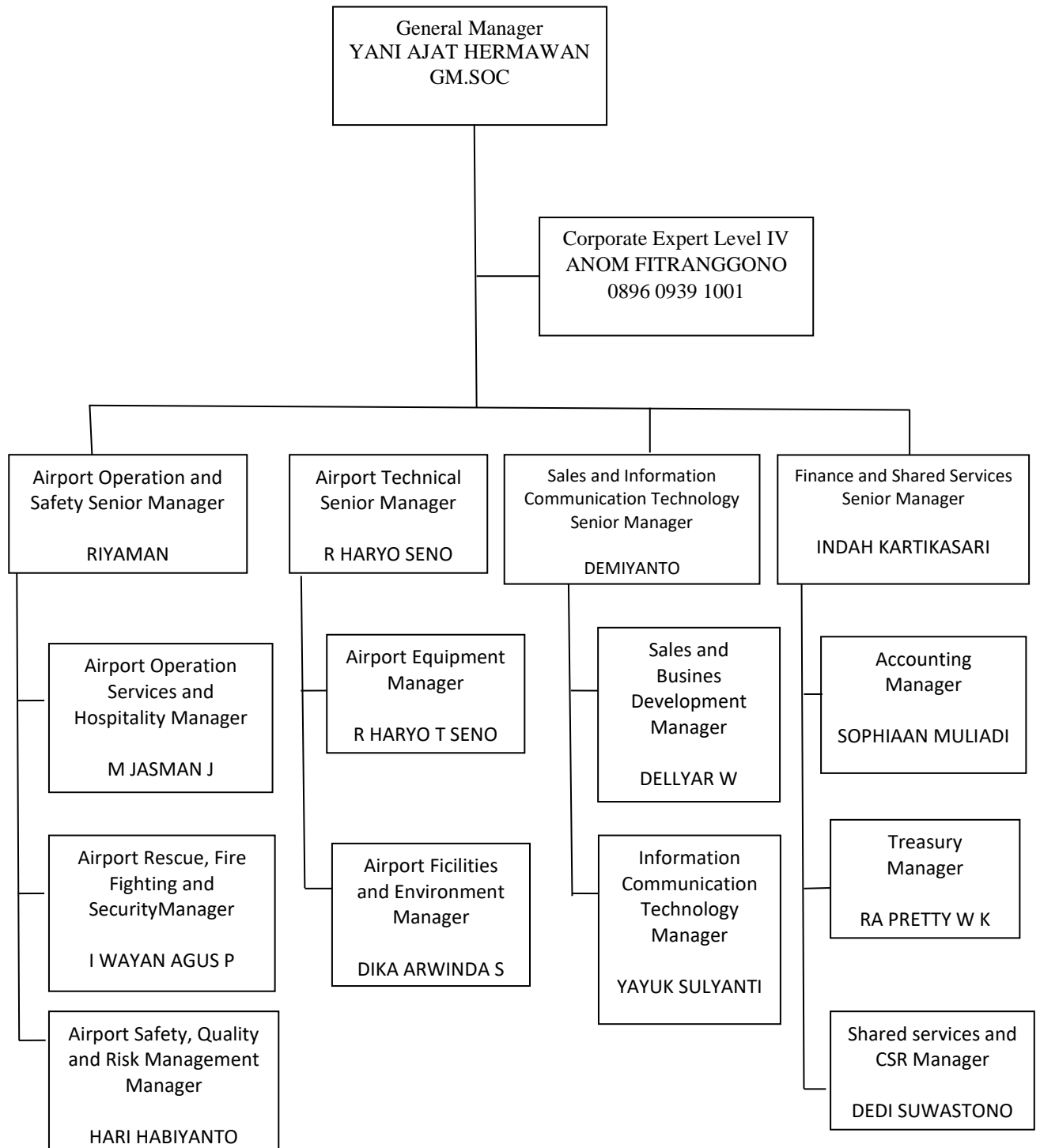
Maskapai	Tujuan
Airfast Indonesia	Jakarta – Halim Perdana Kusuma, Jakarta – Soekarno Hatta
Citilink	Jakarta – Halim Perdana Kusuma, Jakarta – Soekarno Hatta
Garuda Indonesia	Jakarta – Soekarno Hatta Musiman : Jeddah
Indonesia Air Asia	Denpasar/ Bali
Lion Air	Denpasar/ Bali, Jakarta – Soekarno Hatta, Mataram – Lombok Musiman : Jeddah
Nam Air	Jakarta – Soekarno Hatta
Sriwijaya Air	Jakarta – Soekarno Hatta
Wings Air	Bandung- Surabaya

Sumber :Web PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo.

6. Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Adi Soemarmo

Penyusunan struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, baik organisasi tersebut berskala kecil maupun besar tetap memerlukan struktur organisasi yang jelas untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Struktur organisasi atau pembagian kerja merupakan informasi tertulis yang menggambarkan tugas dan tanggung jawab seseorang pada suatu jabatan tertentu dalam sebuah perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi yang ada di PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali pada tahun 2019.

Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Adi Soemarmo tahun 2019



7. Tugas dan Fungsi Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Adi Soemarmo

1. General Manager

Fungsi dari General Manager di PT Angkasa Pura Adi Soemarmo adalah mengelola usaha kegiatan pelayanan jasa kebandarudaraan sesuai dengan pedoman dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Direksi PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo yang didasarkan pada Keputusan Direksi PT. Angkasa Pura I (Persero) No. KEP.159/OM.01.01/2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo. General manager juga membawahi 2 bagian utama yaitu *Operation Department Head* dan *Sales and Shared Services Department Head* untuk memenuhi fungsi tersebut general manager PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo memiliki beberapa tugas sebagai berikut :

- a. Tugas general manager adalah memastikan tercapainya *Customer Satisfaction Index* (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan melalui pengelolaan aktivitas kebandarudaraan yang efektif guna mendukung peningkatan kinerja Perusahaan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- b. Tanggung jawab general manager dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada poin a adalah sebagai berikut :
 1. Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)
 2. Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati
 3. Memastikan perannya sebagai people manager

4. Memastikan kegiatan di Bandar Udara berjalan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang telah ditetapkan
5. Memastikan pelaksanaan kegiatan di Bandar Udara sesuai dan relevan dengan sistem manajemen yang diterapkan Perusahaan
6. Memastikan tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI)
7. Memastikan tercapainya pendapatan non aeronautika;
8. Memastikan Kontribusi terhadap lingkungan.

2. *Airport Operations and Services Departement Head*

Tugas Operation Department Head adalah memastikan peningkatan kepuasan pelanggan terhadap layanan pengaturan lalu lintas penerbangan dan keselamatan, dan layanan Bandar Udara melalui pengelolaan operasional *Air Traffic Service Operation and Readiness*, *Airport Operation and Readiness* serta *Safety Management and Health Environment* yang efektif guna mendukung tercapainya *Customer Satisfaction Index (CSI)*, tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Sedangkan tanggungjawab Operation Department Head dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada poin a adalah sebagai berikut :

- a. Memastikan tersedianya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- b. Memastikan tercapainya kontrak manajemen yang telah disepakati.
- c. Memastikan perannya sebagai people manager pada unit kerjanya.
- d. Memastikan pelaksanaan kegiatan unit kerjanya sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang telah ditetapkan.

- e. Memastikan pelaksanaan kegiatan unit kerjanya sesuai dan relevan dengan sistem manajemen yang diterapkan Perusahaan.
- f. Memastikan kepuasan pelanggan Bandar udara melalui peningkatan *Air Traffic Services (ATS)* dan *Airport Services* serta kesiapan peralatan pendukung operasional *Air Traffic Services*.
- g. Memastikan keselamatan penerbangan.

Operation Department Head juga membawahi *Air Traffic Services Operation and Readiness Section Head*, *Airport Operation and Readiness Section Head*, dan *Safety Management System and Health Environment Section Head*. Para *Section Head* dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada *Operation Department Head*.

3. *Airport Rescue, Fire Fighting & Airport Security Section Head*

Rescue Fire Fighting Service (RFFS) atau di Indonesia biasa disebut pelayanan pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran (PKP-PK). *Rescue & fire fighting* adalah unit kerja yang menjadi ketentuan dasar pada saat sebuah bandara akan dioperasikan. Keberadaan *Rescue and fire fighting* merupakan syarat mutlak yang tidak bisa dihindari untuk menjaga keselamatan penerbangan. Tujuan PKP-PK adalah menyelamatkan jiwa dan harta dari suatu pesawat udara yang mengalami kecelakaan atau kebakaran di bandar udara dan sekitarnya serta mengendalikan dan memadamkan api, melindungi manusia dan barangnya, yang terancam oleh api di bandar udara baik itu di pesawat udara atau fasilitas bandar udara kepala unit kerja yang diberi tugas sepenuhnya bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua peralatan dan tingkat perlindungan yang tepat telah disediakan, termasuk didalamnya jumlah pemadam yang disediakan untuk mencapai kategori PKP-PK yang telah di rating. Operasi dalam pelayanan pertolongan pertama kecelakaan pesawat udara dan pemadam kebakaran adalah

melaksanakan pertolongan pada kecelakaan penerbangan. Meliputi : penyelamatan jiwa, mengurangi rasa sakit dan cidera, dan menyelamatkan barang- barang berharga dan memadamkan kebakaran (penerbangan dan non penerbangan) yang meliputi pencegahan, perlindungan dan pemadaman.

Sedangkan, *security service* adalah pelayanan keamanan penumpang baik dimulai ketika masih di bandara, keberangkatan (*pre flight*) dan kedatangan (*arrival*). *Aviation security* adalah personil keamanan penerbangan yang telah (wajib) memiliki lisensi atau surat tanda kecakapan petugas (STKP). Hal ini tertuang dalam Peraturan direktur jendral perhubungan udara nomor : SKEP/2765/XII/BAB 1 butir 9 yang berbunyi personel keamanan adalah personel yang telah memiliki lisensi yang diberi tugas dan tanggung jawab di bidang keamanan penerbangan

4. *Team Leader, Squad leader dan officer*

Team leader adalah seseorang yang mampu memberikan bimbingan, instruksi, arahan dan kepemimpinan kepada sekelompok individu lain dengan tujuan dapat mencapai hasil yang baik dalam sebuah tim. Dalam hal ini *team leader* di tunjuk oleh manager operasional bandara untuk memimpin serta mengawasi tim operasional bandara (operator) dalam menjalankan tugas. Sedangkan *squad leader* adalah ujung tombak dalam operasi harian. Tanggung Jawab *squad Leader* adalah menjaga tingkat *productivity* dan *quality product* dan *customer satification*. *Officer* apabila di terjemahkan dalam bahasa indonesia memiliki arti petugas, dan jika dikaitkan dengan operasional bandara officer adalah petugas yang memiliki fungsi dan tanggung jawab untuk melaksanakan segala bentuk aktifitas operasional di dalam bandara.

8. Perusahaan Mitra Kerja PT Angkasa Pura Adi Soemarmo

Mitra Kerja atau perusahaan yang bekerjasama dengan PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo diizinkan untuk melakukan kegiatan perdagangan dengan tujuan melengkapi berbagai fasilitas yang belum disediakan di bandara Adi Soemarmo. PT Angkasa Pura Adi Soemarmo membuka kerjasama dengan beberapa perusahaan yang menyediakan bermacam-macam kebutuhan masyarakat ketika berada di bandara baik itu kebutuhan jasa atau barang , seperti contoh bank, cafe, toko oleh-oleh dan lain sebagainya. Berikut adalah beberapa perusahaan yang melakukan kegiatan perdagangan di bandar udara Adi Soemarmo:

Tabel 3.2
Daftar Mitra Kerja di Bandara Adi Soemarmo

No	Nama Perusahaan
1.	Trisandi Sejahtera Garment Retail
2.	Makay Sentosa Oleh-Oleh Retail
3.	Teh Enak Food & Beverage
4.	Atm Bank Jateng Service
5.	Alliffia Cafe Food & Beverage,
6.	Batik Painting Exhibition
7.	Retail Lintang Cafe Food & Beverage
8.	ATM Bank Mandiri Service, dll

Sumber : Web PT Angkasa Pura Adi Soemarmo

9. Fasilitas Bandar Udara Ado Soemarmo Boyolali

Fasilitas merupakan segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu usaha. Sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan suatu usaha tersebut biasanya berupa benda- benda, tempat atau uang. Fasilitas juga bisa di golongankan dalam beberapa

kategori seperti fasilitas fisik atau berwujud, fasilitas services dan fasilitas publik atau umum. Berikut adalah daftar fasilitas yang ada di bandara Adi Soemarmo Boyolali :

a. Fasilitas Services

Fasilitas services merupakan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk memberikan kemudahan serta kenyamanan yang lebih kepada para pengguna jasa saat berada di perusahaan layanan.

Tabel 3.3
Fasilitas Services Bandara Adi Soemarmo Boyolali

No	Fasilitas
1.	Customer Services
2.	Damri & Travel
3.	Pemesanan Hotel
4.	Golden Bird
5.	Layanan Bagasi, dll

Sumber : Web PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali

b. Fasilitas Umum (Publik)

Fasilitas Umum merupakan fasilitas yang disediakan oleh suatu perusahaan untuk melengkapi berbagai kebutuhan masyarakat umum. Berikut adalah berbagai fasilitas umum yang disediakan di bandar udara Adi Soemarmo:

Tabel 3.4
Fasilitas Umum Bandara Adi Soemarmo Boyolali

No	Fasilitas
1.	Toilet
2.	ATM Center
3.	Musholla
4.	Masjid
5.	Karantina Hewan

Sumber : Web PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali

B. Manajemen Pengelolaan Bandara

a. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Bandara

1. Efektif merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas dalam pengelolaan bandar udara Adi Soemarmo ketika musim haji meliputi hal-hal sebagai berikut:

a) Kapasitas mencukupi, artinya sarana dan prasarana cukup tersedia untuk memenuhi kebutuhan pengguna jasa. Kapasitas dalam hal aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji adalah penyediaan damri atau bus oleh panitia petugas haji yang bekerjasama dengan pihak PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali untuk mengangkut jamaah haji dari asrama haji menuju ke pesawat. Seperti yang dikatakan Bapak Tekad selaku *Airport operation, services and hospitality manager* yakni sebagai berikut :

“Untuk penjemputan calon jamaah itu sendiri menggunakan bus operator damri mbak. Untuk penjemputan itu sendiri kan di terminal, nah terminal itu berada di asrama haji donohudan yak, jadi penjemputannya disitu mbak.”

Maskapai yang digunakan untuk pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji sendiri adalah maskapai Garuda Indonesia dengan *A/C Type Airbuss A333*. Satu pesawat Garuda Indonesia memiliki kapasitas sebanyak 360 penumpang, sedangkan kloter embarkasi/debarkasi tahun 2019 adalah sejumlah 97 kloter dan total jumlah jamaah embarkasi/debarkasi haji tahun 2019 sebanyak 34.882 orang. jumlah tersebut merupakan total keseluruhan jumlah jamaah haji per kloter sebanyak 360 ditambah dengan 5 petugas haji di setiap kloternya, namun disetiap pemberangkatannya tidak dapat dipastikan bahwa pesawat bisa terisi penuh, dikarenakan jumlah kloter satu dengan kloter lainnya berbeda- beda mulai dari paling sedikit 347 jemaah per kloter sampai dengan jumlah kloter

paling banyak sebesar 355 jamaah. Satu kloter biasanya diangkut dari asrama haji Donohudan menggunakan bus, yang berjumlah sekitar 6-8 bus. Selain itu juga kapasitas parkir pesawat angkutan haji yang sudah mencukupi, dikarenakan fasilitas parkir pesawat yang disediakan oleh PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali muat untuk 11 pesawat, sedangkan aktivitas pemberangkatan dan pemulangan haji dalam satu hari rata-rata hanya membutuhkan 5 pesawat untuk pemberangkatan jemaah dari Adi Soemarmo ke Jeddah, ataupun sebaliknya kedatangan dari Jeddah ke Adi Soemarmo dengan sistem bergantian sesuai dengan jadwal dari pihak *airlines*. Seperti penjelasan Bapak Tekad selaku *Airport operation, services and hospitality manager* yakni sebagai berikut :

“Maskapai yang digunakan itu Garuda Indonesia biasanya dengan A/C Type Airbus A333 mbak. Bandara ini muat sebanyak 11 pesawat. Tapi untuk pemberangkatan dan pemulangan biasanya hanya 5 pesawat aja. Karena kloter embarkasi/debarkasi tahun 2019 itu jumlahnya sekitar 97 kloter dengan jumlah 34.882 orang. Setiap kloter itu ada 360 penumpang itu udah termasuk petugas hajinya. Tapi setiap kloternya berbeda-beda, paling sedikit itu 347 orang dan paling banyak itu 355 orang. Dan setiap kloter dijemput dengan damri sebanyak 6-7 bus.”

- b) Prinsip yang kedua yakni terpadu, artinya serangkaian pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak petugas haji dari PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo sudah runtut dan sesuai dengan alurnya. Hal ini bisa terlihat dari berbagai tahap pemeriksaan sebagai berikut :
1. Pemeriksaan bagasi, sampai dinyatakan aman dan tidak ada barang-barang terlarang yang dibawa oleh jamaah.
 2. Dilakukan pemeriksaan jamaah dan dilakukan penyisiran gedung Muzdalifah.
 3. Pemeriksaan jamaah haji dan penyisiran di dalam bus.

4. Setelah melakukan serangkaian pemeriksaan maka jamaah haji diperbolehkan untuk meninggalkan gedung Muzdalifah.
 5. Tetap memonitori dan mengawasi segala kegiatan yang ada di gedung Muzdalifah.
- c) Cepat dan lancar, artinya penyelenggaraan layanan pemeriksaan haji di Donohudan sudah tepat waktu sesuai dengan jadwal pemeriksaan dan pelayanannya tidak menimbulkan antrian yang panjang. Bisa dilihat dari estimasi waktu pemeriksaan bagasi yang dilakukan pada hari Ahad, tanggal 07 Juli 2019 jamaah kloter 1, Pemeriksaan dimulai dari malam hari jam 18.00 sampai dengan pagi jam 06.00 WIB dengan total jumlah jamaah ditambah dengan lima petugas haji sebanyak 359 jamaah haji. Sebagaimana yang dikatakan oleh bapak Sastro Wiyono salah satu jamaah haji asal Klaten tahun 2019, sebagai berikut :

“ untuk pemeriksaan barang dan kita ya saya rasa dari tahun ke tahun tidak jauh beda kita kan disana datang bersama, antri tapi berkelompok-kelompok, nanti di suruh duduk, kalau udah masanya nanti dipanggil lalu datang, artinya standar lah”

Menurut bapak Sastro Wiyono, antrian pemeriksaan barang dan jamaah berjalan seperti antrian pada umumnya, tidak terlalu lama menunggu ataupun terlalu cepat. Sistem antriannya dibagi berkelompok agar memudahkan petugas dalam melakukan pemeriksaan, dan jamaah tidak terpisah dengan teman kelompoknya sampai nanti mereka naik pesawat, selain itu mereka juga disediakan tempat duduk untuk menunggu antrian sampai nama mereka dipanggil.

2. Andal adalah pelayanan yang dapat dipercaya, tangguh melakukan pelayanan sesuai dengan penawaran dan harapan konsumen. Dalam pengelolaan bandar udara, prinsip andal meliputi:

- a. Tertib artinya pelayanan pemeriksaan jemaah dan barang berjalan dengan tertib sesuai dengan aturan yang sudah dibuat, yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku di masyarakat. Dengan adanya sistem antrian yang dipanggil satu persatu, membuat jemaah haji yang menunggu lebih terarah dan tertib.
- b. Aman dan nyaman artinya selamat, terhindar dari kecelakaan, bebas dari gangguan baik eksternal maupun internal, terwujud ketenangan dan kenikmatan dalam perjalanan. Hal ini terlihat dengan adanya sistem keamanan yang ketat yang dilakukan oleh pihak PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo untuk melindungi jemaah baik dimulai dari pengamanan ketika berada di Asrama Haji Donohudan, dan perjalanan menaiki bus dari Asrama Haji donohudan menuju ke bandara dengan pengawalan polisi hingga jemaah haji tiba di bandara. Hal ini dapat dilihat dengan diterapkannya kebijakan bahwa yang diperbolehkan memasuki bandara hanya jemaah haji dan petugas saja, dan bagi orang yang tidak berkepentingan dilarang masuk. Hal ini dibenarkan oleh bapak Sastro Wiyono, jemaah haji tahun 2019, sebagai berikut :

“ iya iya itu untuk melancarkan jalan aja, itukan pagi subuh juga jadi gak beitu ribet, kalau di kawal ya ya pasti kita merasa nyaman lah pasti wong namanya aja dikawal soalnya kan takutnya ada accident disitu, nanti kalau gitu langsung bisa ditangani, saya rasa itu penting mbak karna apa karna semua itu perhitungannya waktu, waktu waktu soalnya kalau meleset dikit aja udah bubar ”

- c. Pelayanan prima

Pelayanan prima berarti perusahaan melakukan pelayanan sebaik mungkin kepada para pelanggan (*costumer*) sehingga menimbulkan rasa yang puas dari para pelanggan. Pelayanan ini juga dilakukan oleh PT Angkasa Pura Adi Soemarmo demi mewujudkan kepercayaan pelanggan, dan mencapai visi mereka

yakni menjadi perusahaan bandar udara terbaik se-Asia, apalagi PT Angkasa Pura ini termasuk dalam perusahaan besar milik negara Indonesia, dan mereka memiliki kewajiban untuk memberikan sebagian keuntungan mereka untuk masuk ke dalam keuangan negara yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, hal ini menjadi salah satu alasan penting PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo untuk terus berinovasi serta menerapkan pelayanan terbaik untuk masyarakat Indonesia, termasuk dalam pelayanan ketika event khusus seperti yang mereka lakukan untuk aktifitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji ini yang merupakan event dan hajjat besar negara Indonesia setiap tahunnya.

Pelayanan prima yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura Adi Soemarmo saat musim haji bisa dilihat dari cara mereka mengirimkan beberapa karyawan mereka untuk melakukan pemeriksaan bagasi dan jamaah haji dengan waktu kerja diluar jam kerja secara normal. Petugas haji yang dikirimkan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo bekerja kurang lebih selama 12 jam, dan diluar jam kerja normal yaitu dari pagi hari sampai sore hari. Akan tetapi mereka bekerja mulai dari malam hari hingga pagi hari seperti contoh pemeriksaan pada jamaah haji kloter pertama pada tanggal 07 juli 2019, pemeriksaan ini dilakukan mulai dari jam 18.00 sampai dengan jam 06.00 pagi. Jadi disaat orang lain sedang tertidur mereka tetap bekerja, hal ini berlangsung selama 3 bulan berturut-turut mulai pada aktifitas pemberangkatan haji bulan Juli 2019 sampai bulan Agustus 2019, dan aktifitas pemulangan jamaah haji sampai bulan September 2019. Meskipun mereka dijadwalkan artinya ada pembagian shift menjadi tiga shift yaitu pagi, siang dan malam. Shift satu dari jam 05.00 -13.00 WIB, shift dua dari jam 13.00- 20.00 WIB, dan sisanya adalah shift tiga. Namun saat waktu pekerjaan berlangsung mereka harus selalu *stay tune* terus di bandara. (*wawancara bersama bapak Tekad, Airport operation,*

services and hospitality manager PT. Angkasa Pura Adi Soemarmom Boyolali)

Ukuran pelayanan prima ini sangat beragam, selain contoh pelayanan prima yang mereka lakukan kepada jamaah haji wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta di setiap tahunnya. PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo sebagai perusahaan bandar udara di Indonesia juga melakukan pelayanan prima saat ada event nasional lainnya seperti di saat hari raya Idul Fitri, hari raya Idul Adha, libur nasional maupun ketika terjadi suatu accident atau bencana alam di Indonesia, PT Angkasa Pura Asi Soemamro harus tetap beroperasi, dan bandara tidak boleh ditutup karena bandara adalah satu-satunya akses yang paling mudah dalam menjangkau daerah-daerah di Indonesia yang membutuhkan bantuan. Selain itu, untuk melatih sikap disiplin, tanggung jawab dan profesional ketika bekerja, semua karyawan maupun pimpinan sebelum masuk dan diterima menjadi bagian dari keluarga di PT Angkasa Pura Adi Soemarmo, mereka harus menjalani pelatihan mental dan fisik bersama lanud Adi Soemarmo selama kurang lebih 3 bulan. Seperti yang dijelaskan oleh bapak Agus selaku *Airport Rescue, fire fighting & securuty Manager*, sebagai berikut :

“ kita itu dilatih tanggung jawab dalam melayani mbak, contoh nih pas ada accident pun atau bencana alam itu kita tetap masuk untuk melayani, kan bandara tu ga boleh ditutup walapun hari raya pun juga, apalagi kalau ada bantuan sosial akses paling mudah ya bandara. Kita juga sebelum masuk dan diterima menjadi karwyawan ada sekolahnya dulu selama tiga bulan, itu kita dilatih itu sama lanud, bener-bener dilatih fisik kita, mental kita”.

b. *Ground Handling* (Manajemen Operasi Darat)

Ground handling adalah suatu aktivitas perusahaan penerbangan yang berkaitan dengan penanganan atau pelayanan terhadap para penumpang berikut bagasinya, kargo, pos, peralatan pembantu pergerakan

pesawat di darat dan pesawat terbang itu sendiri selama berada di bandar udara, baik untuk keberangkatan (*departure*), maupun untuk kedatangan (*arrival*). *Ground Handling* ini biasanya dilakukan oleh pihak swasta yang dipilih oleh pihak airlines termasuk dalam aktifitas pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji. Namun untuk pemeriksaan jemaah dan bagasi tetap dilakukan oleh pihak PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo, *Ground Handler* biasanya bertugas ketika semua pemeriksaan sudah selesai dan jemaah serta barang sudah naik ke dalam pesawat maka itu semua sudah menjadi tanggung jawab dari pihak airlines dan segala tugas di alihkan ke ground handler airlines.

PT Garuda Angkasa adalah perusahaan yang dipilih oleh Garuda Indonesia untuk melakukan tugas sebagai *ground handling* ketika di bandara. Setiap menjelang keberangkatan haji PT Garuda Angkasa biasanya merekrut para pekerja kontrak musiman haji dan mereka biasanya disebut dengan *Haji Greeting Service*. *Haji greeting service* ini berbeda tugas nya dari petugas haji yang dikirimkan oleh PT. Angkasa Pura, mereka murni pekerja sewaan yang di kontrak oleh airlines dalam hal ini Garuda Indonesia untuk membantu pihak airlines, dalam membantu jemaah haji mulai dari pintu X-Ray atau selesai pemeriksaan hingga jemaah haji menuju ke pesawat. (*Hasil Wawancara bersama bapak Tekad selaku Airport operation, services and hospitality manager*)

Dalam dunia penerbangan aktifitas pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji dikenal adanya tiga tahap utama dalam pelayanan, yaitu:

1. *Pre flight service* yaitu kegiatan penanganan terhadap penumpang dan pesawat sebelum keberangkatan, atau masih di bandara asal. *Pre flight service* yang dilakukan oleh *Haji greeting Service* ketika pemberangkatan haji antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Memeriksa boarding pass atau lembar keterangan seseorang sah untuk naik pesawat.
- b. Memastikan seluruh jamaah haji yang harusnya berangkat sudah memasuki pesawat.
- c. Memastikan barang bawaan ketika berangkat sudah sesuai dengan ketentuan, yaitu satu tas jinjing dan satu tas kecil yang di kalungkan di leher jamaah haji.
- d. Memastikan keamanan pengangkutan barang dan bagasi masuk ke dalam pesawat. . Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Agus sebagi *Airport Rescue, fire fighting & securuty Manager* PT Angkasa Pura Adi Soemarmo :

“ ada jadi kan kaya bagasi kalau ada barang yang keluar internasioanal itu kita harus tetap kerjasama dengan pihak custom (bea cukai), soalnya barang yang diizinkan itu apa saja nanti kita yang memeriksa, lalu selesai pemeriksaan kita lakukan tanda tangan dan serah terima ke pihaknya ground handling selaku pengangkut barang bagassi tersebut ke loker sekian, jumlah sekian tanda tangan dan serah terima itu proses keamanan pengangkutan barang sampai pesawat udah dari pihak ground handling, dari airlines”

2. *Post flight service* yaitu kegiatan penanganan terhadap penumpang, kargo dan pesawat setelah penerbangan atau kedatangan di bandara tujuan. *Post flight Service* ini identik dengan aktifitas pemulangan jamaah haji, pelayanan ini dilakukan oleh *ground handler* atau *Haji greeting Service* untuk membantu jamaah haji turun dari pesawat hingga menuju embarkasi haji. Namun dari ketiga tahapan pelayanan, yang menjadi ruang lingkup dari *Ground Handling* atau *Haji greeting Service* hanya meliputi *pre flight* dan *post flight*, karena in flight sudah menjadi tanggung jawab pilot. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Agus sebagi *Airport Rescue, fire fighting & securuty Manager* PT Angkasa Pura Adi Soemarmo :

“Itu penanganan penumpang mbak. Biasanya identik waktu pemulangan haji itu cuman membantu jamaah haji turun dari pesawat aja. Karena pada saat flight nya sendiri itu tanggung jawab pilot.”

Tujuan atau sasaran-sasaran yang ingin dicapai dari pihak airlines untuk aktifitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah Haji adalah :

- a. *Flight safety*, artinya keselamatan dalam penerbangan.
- b. *On time performance*, artinya ketepatan waktu jadwal penerbangan antara kedatangan jamaah haji dengan jadwal penerbangan pesawat.
- c. *Customer satisfaction* adalah kepuasan pelanggan yang ingin dicapai oleh Garuda Indonesia.
- d. *Realiability* artinya kepercayaan jamaah haji pada pihak Garuda Indonesia. Karna tidak bisa di pungkiri bahwa kepercayaan dan kerjasama yang dilakukan oleh Kementerian Agama untuk memilih dan menetapkan Garuda Indonesia Airlines sebagai satu-satunya angkutan haji untuk wilayah Indonesia merupakan sebuah ajang promosi untuk mereka mengambil kepercayaan masyarakat. Maka dari itu mereka harus bekerja keras untuk bisa menjaga kepercayaan itu dengan sebaik-baiknya. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Agus selaku *Airport Rescue, fire fighting & securuty Manager* yakni menyatakan sebagai berikut :

“Jelas ada mbak. Semua airlines pasti punya sasaran, ya seperti flight safety, on time performance, customer satisfaction, dan realiability. Karena itu sebagai ajang promosi.”

C. Pendekatan Pengendalian Manajemen PT Angkasa Pura Adi Soemarmo

Pemimpin kaizen (secara harfiah berarti perbaikan) atau dalam istilah manajemen biasa disebut dengan TQM (*Total Quality Management*) adalah pimpinan yang menggunakan kekuatan dan pengaruh pribadinya dalam cara

tertentu sehingga keharmonisan, keikutsertaan dalam berbagi, konsensus, struktur tim, komunikasi yang mengalir lancar dan pemberdayaan karyawan berjalan dengan penuh keyakinan dan kenyamanan serta sukses dalam meraih pangsa pasar, keuntungan bersih, kembalinya modal, laba per saham, dan keberhasilan perusahaan (Barnes, n.d.). Saat dilakukannya serangkaian proses pengendalian manajemen, maka pimpinan juga memerlukan suatu cara untuk mengimplementasikan pengendalian tersebut, cara yang paling efektif adalah dengan sebuah pendekatan. Berikut beberapa pendekatan pengendalian manajemen yang dilakukan oleh pimpinan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo dalam hal ini kepala seksi operasional bandara terhadap karyawan yang ditugaskan sebagai petugas haji :

a. Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap kestabilan jiwa seseorang. Motivasi tidak hanya dilakukan oleh motivator terhadap orang-orang yang sedang memiliki masalah, namun motivasi juga diperlukan oleh setiap orang, termasuk juga karyawan di suatu perusahaan. Motivasi yang dilakukan pimpinan perusahaan dalam hal ini PT Angkasa Pura Adi Soemarmo kepada karyawan memiliki tujuan agar dapat menambah energi positif untuk karyawan agar mereka dapat bekerja secara maksimal.

Motivasi yang diberikan *Section Head* kepada karyawan yang menjadi petugas haji berupa komunikasi intens mengenai jalannya proses pemeriksaan haji dan dengan memberikan pemahaman kepada mereka bahwa pekerjaan ini merupakan pekerjaan yang mulia, karna kita bisa membantu serta memudahkan urusan banyak orang yang akan melaksanakan ibadah haji ke tanah suci. Bapak Tekad juga menambahkan bahwa karyawannya sudah sangat faham akan hal itu, dan menjadikan hal itu sebagai motivasi mereka untuk bisa berangkat ibadah haji ke tanah suci. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Tekad selaku *airport*

operation, services and hospitality manager yakni menyatakan sebagai berikut :

“kalau disini lebih tepatnya diberi arahan dan pemahaman mbak, bahwa pekerjaan ini mulia karena membantu urusan orang banyak untuk ibadah haji. Dan karyawan disini alhamdulillah sudah pada faham mengenai hal itu mbak.”

b. Pendekatan Personal

Hubungan yang intensif antara Karyawan dan pimpinan menjadi media kedua untuk mengimplementasikan pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan. Melalui pendekatan personal diharapkan karyawan akan lebih terbuka mengenai segala bentuk masalah, keluhan maupun hambatan yang dialami oleh karyawan. Karna dengan pendekatan personal karyawan akan merasa lebih nyaman untuk bercerita kepada pimpinannya, sehingga karyawan bersama pimpinan dapat menemukan solusi bersama atas segala permasalahan yang terjadi tanpa ada yang merasa terugikan.

Section head menganggap bahwa karyawan seperti temannya sendiri, yang berjuang bersama untuk bisa mencapai cita-cita perusahaan. Bentuk pendekatan personal yang dilakukan *section head* juga dengan mengajak mereka makan bersama, atau dengan membawakan mereka makanan ketika mereka sedang bekerja. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Tekad :

“ahh saya mah biasa aja, ga ada masalah jabatan inikan hanya titipan. Kadang kalau sama anggota itu ya udah kaya temen sering makan bareng,tidak membatasi diri, amanah sajalah jabatan bisa diatur kapan pun Allah swt bisa ngambil”

Selain beberapa pendekatan diatas, Bapak Tekad juga melakukan pendekatan personal dengan cara memanggil karyawannya dengan panggilan spesial seperti ketika beliau memanggil Agus yang bertugas sebagai team leader keamanan bandara dengan sebutan “bro” dan memanggil Bapak Ari selaku admin PT Angkasa Pura Adi Soemarmo

dengan sebutan “ hai broo”.(hasil observasi di kantor PT Angkasa Pura Adi Soemarmo) Beliau juga dikenal dengan pimpinan yang ramah dan religius, serta selalu tepat waktu melaksanakan sholat ketika waktu sholat sudah dimulai.

c. Struktur Tim atau Jabatan

Section head dalam melakukan pengawasan dan pengendalian juga melibatkan jabatan yang ada di bawahnya yaitu *Team Leader* yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memimpin serta mengawasi tim operasional bandara (operator) dalam menjalankan tugas mereka, serta membantu *section head* dalam menjamin keselamatan dan keamanan di asrama haji donohudan, bandara dan penerbangan. Jika dikaitkan dalam hal aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji maka *team leader* menjadi pimpinan bagi tim petugas haji dari PT Angkasa Pura Adi Soemarmo yang sudah di bentuk sebelumnya, dan juga melaporkan segala permasalahan ataupun kendala yang terjadi di lapangan. Sebagaimana yang dikatakan Jaka triyatna sebagai *team leader* petugas haji PT Angkasa Pura Adi Soemarmo saat ditanya tentang kedekatan hubungannya dengan *section head* adalah sebagai berikut :

“biasa, nggak bermasalah soalnya kalau ada masalah kan larinya ke baliu. Kita tetap ada koordinasi laporkan ke section head untuk mencari solusi bersama”

Artinya, *section head* telah berhasil menjalin kedekatan dengan *team leader* sehingga sudah tidak ada rasa canggung lagi bagi *team leader* untuk terus berkoordinasi secara intensif dengan section head serta mencari solusi bersama atas segala permasalahan yang terjadi dengan tujuan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada jamaah haji.

D. Implementasi Pengendalian Manajemen

PT Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang berada di bawah naungan Kementerian Perhubungan, yang bertugas menyediakan bandar udara di wilayah Indonesia

bagian tengah yakni Jawa tengah. PT Angkasa Pura Adi Soemarmo juga merupakan salah satu cabang dari PT Angkasa Pura I. Semenjak tahun 1970, saat pemerintah Republik Indonesia menetapkan angkutan haji tidak lagi menggunakan kapal laut melainkan pesawat terbang, PT Angkasa Pura Adi Soemarmo di pilih oleh Kementrian Agama untuk menjadi bagian dari panitia pelaksanaan ibadah haji, yang bertugas sebagai penyedia bandar udara untuk angkutan haji wilayah Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta). Dalam penyelenggaraan Ibadah haji, beberapa instansi saling bahu membahu untuk dapat menyelenggarakan event tahunan negara ini dengan baik.

Mengingat begitu banyaknya jumlah jamaah haji yang harus diterbangkan disetiap tahunnya hingga mencapai 97 kloter (kelompok terbang) untuk musim haji 2019, dengan rata-rata pemberangkatan disetiap harinya mencapai lima kloter dan satu kloternya berisi sekitar 360 jemaah haji tentunya pihak PT Angkasa Pura Adi Soemarmo memerlukan suatu pengendalian manajemen yang dirumuskan oleh pimpinan dan harus dilaksanakan oleh karyawan agar tujuan perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik dapat tercapai, serta event nasional ini dapat terselenggara dengan baik sesuai dengan target yang telah di tetapkan. Oleh karena itu, PT Angkasa Pura Adi Soemarmo mencoba merancang berbagai strategi dan langkah-langkah untuk bisa mengendalikan aktivitas pemberangkatan dengan cara sebagai berikut:

1. Perencanaan Startegis

Tahap pertama dari sebuah proses pengendalian manajemen adalah perencanaan strategis. Dimana seperti yang sudah diuraikan di dalam kajian teori bahwa formulasi strategi telah dibuat oleh pimpinan dan hasil dari pengimplementasian strategi itu di tentukan oleh aktivitas pengendalian yang pimpinan lakukan terhadap karyawan sebagai pelaksana strategi. Ada dua strategi yang di rumuskan oleh pimpinan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo terkait aktivitas pemberangkatan yaitu:

- a. Mensterilkan bandara

Mensterilkan bandara ini dilakukan dengan cara mengalihkan semua aktivitas pemeriksaan di asrama haji donohudan ketika pemberangkatan haji. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh bapak Agus selaku *Section Head* sebagai berikut :

“Bandara harus steril, semuanya di donohudan, jadi dari donohudan di kawal polisi masuk ke airplane langsung ke pesawat keluarga sama sekali tidak boleh masuk bandara, makanya saya bilang kami itu hanya men scan jamaah dan orang-orang yang tidak berkepentingan tidak boleh masuk”.

Hasil wawancara tersebut jelas bahwa PT Angkasa Pura Adi Soemarmomo memiliki formulasi strategi yang harus di jalankan agar jalannya bandara tetap kondusif dan segala macam aktifitas pemeriksaan dapat berjalan secara efektif dalam satu tempat. Selanjutnya formulasi strategi itu diimplementasikan dengan jalan memberikan pelayanan keamanan prima yang diberikan kepada jamaah haji dengan mengirim 10 karyawan PT Angkasa Pura Adi Soemarmomo untuk menjadi petugas haji di Asrama Haji Donohudan. Adapun tugas dan tanggung jawab yang mereka lakukan pada pemberangkatan haji adalah sebagai berikut :

1. Serah terima tugas beserta inventaris dalam keadaan aman dan lengkap.
2. Melakukan pemeriksaan bagasi satu hari sebelum jamaah diberangkatkan, sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Agus, selaku *Section Head* sebagai berikut :

“jadi kita disana memeriksa bagasi, memeriksa barangbarang yang akan di masukkan pesawat, habis itu dinaikan bis menuju ke bandara, jadi di airport sendiri tidak ada pemeriksaan layaknya penumpang umroh itu tidak ada kalau umroh kan check in disini, bagasi disini, kesehatan disini, X-ray disini, imigrasi disini baru boarding dan naik pesawat, tapi untuk haji ini hampir semua proses itu ada di donohudan.”

3. Melakukan pemeriksaan X-Ray terhadap jamaah, empat jam sebelum jamaah diberangkatkan, diperjelas juga dengan penjelasan dari Tekad pihak Angkasa Pura Adi Soemarmo sebagai berikut :

“ kita berusaha untuk sesuai dengan regulasi sama pemerintah, jam berapa pun scedhule pemberangkatan haji kita siap, biasanya kalau pemeriksaan jamaah dilakukan empat jam sebelum keberangkatan tapi kalau pemeriksaan bagasi itu satu hari sebelum keberangkatan mbak.”

b. Memastikan keselamatan dan keamanan jamaah haji

Mengajak kerjasama polisi dan lanud untuk ikut mengamankan aktifitas pemberangkatan jamaah haji, dengan melakukan pelayanan keamanan prima berupa pengawalan bus jamaah haji dari Asrama Haji Donohudan sampai dengan memasuki pesawat yang dilakukan oleh polisi setempat, dan pengawalan bagasi oleh Lanud Adi Soemarmo. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Agus selaku *Airport Rescue, fire fighting & securuty Manager* petugas haji dari pihak Angkasa Pura Adi Soemarmo sebagai berikut :

“ terkait keamanan dari sisi absennya, jadi yang di asrama haji kan dilakukan di asrama haji jadi untuk terminal kan di pindah disana, disana dilakukan pemeriksaaan juga terhadap orang maupun barang (bagasi) di gedung muzdalifah sebelum di berangkatkan kesini dengan bis, di bis itu kita kerjasama dengan polisi dan lanud untuk menjaga keamanan begitu keluar dari asrama haji sampai di bandara, untuk bagasinya juga dilakukan pemeriksaan setelah itu barang dimasukan mobil box damri, dilakukan penguncian juga sampai pesawat dan dilakukan pengawalan dari lanud, Pengawasan jamaah pakai polisi kalau bagasi pakai lanud”

Implementasi pengendalian manajemen dalam perencanaan strategis ini bisa dilihat dari salah satu contoh laporan yang ada di dalam *log book* Asrama Haji dan Barang dilarang ketika pemberangkatan haji, adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5
Daftar Petugas Haji dan Inventaris PT Angkasa Pura Adi Soemarmo

No	Nama Petugas	Daftar Inventaris	Jumlah
1.	Dimas A. P	X-Ray, WTMD	2,1
2.	Aji P.	HHMD, HT	2,1
3.	Dwi N.	Dispanser, Galon	1,1
4.	Dody	Charger HHMD	1
5.	Subiyanti	-	-

Sumber : file laporan haji 2019

Dari tabel diatas, terdapat lima petugas haji dalam satu shiftnya, mereka yang bertugas untuk melakukan pemeriksaan X-Ray untuk pemberangkatan jamaah haji. Tabel selanjutnya menggambarkan tentang laporan kegiatan karyawan petugas haji PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo Boyolali pada tanggal 07 Juli 2019

Tabel 3.6
Laporan Kegiatan Pemeriksaan Barang Jamaah

No	Jam	Laporan kegiatan	keterangan
1.	18.00	Serah terima tugas beserta inventaris dalam keadaan aman dan lengkap	
2.	22.00	Persiapan pemeriksaan calon jamaah haji kloter 1 dari tegas dan penyisiran gedung muzdalifah	
3.	23.00	Pemeriksaan calon jamaah haji dan penyisiran dalam bus	
4.	02.15	Calon jamaah haji mulai meninggalkan gedung muzdalifah dengan 11 pasien (enam laki-laki dan lima	

		perempuan), dan diangkut oleh tiga ambulance.	
5.	03.20	Pemeriksaan selesai : sambil mengevaluasi atau memonitor kegiatan di gedung muzdalifah.	
6.	06.00	Serah terima tugas beserta inventaris dalam keadaan aman dan lengkap	

Sumber : file laporan haji 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa pada hari Ahad, tanggal 07 juli 2019 telah dilakukan pemeriksaan bagasi calon jamaah haji tahun 2019 dengan menggunakan peralatan mesin X-Ray dengan jumlah calon jamaah haji sebanyak 359 orannng, kelompok terbang (kloter) satu, dan pemeriksaan bagasi tersebut dalam keadaan aman, selanjutnya pengamanan di serahkan pada *Security Airline* sampai bagasi tersebut diangkut dalam pesawat udara. Kegiatan pemeriksaan tersebut juga menghasilkan beberapa barang temuan milik Jamaah haji yang tidak diperbolehkan untuk dibawa masuk kedalam pesawat, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7
laporan kegiatan pemeriksaan barang jamaah

No	Barang temuan	Jumlah
1.	Botol air mineral	53 botol
2.	Gunting	4 buah
3.	Madu	2 botol
4.	Paku	2 paku

Sumber : file laporan haji 2019

Barang- barang temuan tersebut akan di kembalikan kepada petugas haji daerah masing-masing Jemaah atau bagi jemaah yang mengikuti KBIH (Kelompok Bimbingan Ibadah Haji) maka barang temuan miliknya akan dikembalikan kepada petugas KBIH.

Berbeda dengan aktifitas pemberangkatan Haji ada beberapa perencanaan strategis yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura Adi Soemarmo dalam aktifitas pemulangan jamaah haji agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk jamaah haji, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Memastikan kesehatan jamaah haji sepulang dari Arab Saudi

Menjamin kesehatan jamaah haji ini dengan melakukan pemeriksaan kesehatan jamaah haji saat mereka kembali pulang ke Indonesia, dengan cara mengajak kerjasama petugas Kesehatan Haji untuk mendeteksi jamaah haji yang sudah pulang apakah ia terkena penyakit, seperti menginitis atau dinyatakan sehat. Pemeriksaan ini dilakukan di bandara Adi Soemarmo, saat jamaah haji turun dari pesawat dan mulai memasuki bus. Apabila jamaah positif terinfeksi menginitis atau penyakit yang lainnya maka jamaah haji segera dilarikan ke ambulance untuk ditangani lebih lanjut oleh petugas kesehatan haji. Sedangkan bagi jamaah haji yang dinyatakan sehat, maka bisa melanjutkan perjalanan ke asrama haji Donohudan untuk dilakukan pemeriksaan pasport dan lain sebagainya. Seperti penjelasan Bapak Agus *Airport Rescue, fire flighting & airport security section head* PT Angkasa Pura Adi Soemarmo sebagai berikut :

“Mengecek kesehatan, jadi kesehatan jamaah haji dicek oleh petugas kesehatan haji apakah jamaah haji terkena penyakit menginitis atau tidak. Dan pengecekan dilakukan di bandara, ketika jamaah sehat maka langsung naik ke bus damri untuk melanjutkan perjalanan ke asrama haji donohudan untuk pemeriksaan paspor dan lainlainnya.

Tetapi, jika jamaah itu sendiri positif terinfeksi menginitis maka segera dilarikan ke ambulance.”

2. Memastikan keselamatan dan keamanan jamaah haji

Mengajak kerjasama polisi dan lanud untuk ikut mengamankan aktifitas pemulangan jamaah haji, dengan melakukan pelayanan keamanan prima berupa pengawalan bis jamaah haji dari bandara menuju Asrama Haji Donohudan. Prinsip manajemen yang di gunakan dalam hal perencanaan strategis aktifitas pemberangkatan jamaah haji kali ini adalah prinsip efektif dan efisien dikarenakan beberapa strategi perencanaan yang dilakukan untuk mengamankan bandara, serta melancarkan alur pemeriksaan dengan cara menggabungkan semua proses nya dalam satu tempat yaitu di Asrama Haji Donohudan, dengan tujuan pemeriksaan bisa berjalan dengan lebih runtut. Selain efektif, prinsip yang kedua yakni efisien karena dengan adanya optimalisasi segala kegiatan pemeriksaan jemaah dan bagasi dalam satu tempat yaitu di gedung Muzdalifah salah satu gedung di Asrama Haji Donohudan diharapkan mampu mempersingkat waktu pemeriksaan.

3. Memastikan jamaah merasa aman dan nyaman

Prinsip yang ketiga adalah prinsip aman dan nyaman, prinsip ini digunakan tidak hanya untuk aktifitas pemberangkatan haji saja melainkan aktifitas pemulangan jamaah haji. Hal ini dapat dilihat adanya aktifitas pengawala keamanan yang ketat saat berada di asrama haji Donohudan, di perjalanan naik bus dari Asrama Haji Donohudan ke bandara, dan pengamanan yang ketat sampai jamaah haji berada di bandara dan bersiap menaiki pesawat terbang.

Pendekatan dalam hal perencanaan strategis yang dilakukan oleh *Airport Rescue, fire flighting & airport security section head* di PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo ini adalah dengan Sistem saran yang sepenuhnya inklusif artinya terbuka, didorong oleh konsesus, dilaksanakan oleh tim, diarahkan oleh pemimpin tim (team leader) yang merupakan tanda penentu yang penting atas prestasi kerja tim dan pimpinan tim.

2. Penyusunan Anggaran

Langkah kedua setelah perencanaan strategis adalah penyusunan anggaran. Penyusunan Anggaran dalam hal ini adalah anggaran khusus yang dikeluarkan oleh PT Angkasa Pura Adi Soemarmo untuk membayar gaji karyawan yang dijadikan petugas haji untuk melakukan pemeriksaan pada event pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji wiyah Jateng dan DIY. Hal ini dibenarkan oleh bapak Tekad seperti yang dikatakan bahawa:

“Kalau dari kami ada, karna itukan diluar tugas nya disini mereka dapat uang saku karna mereka kan juga butuh uang transport buat beli bensin atau apa, itu ya dapet.”

Dengan adanya anggaran khusus ini diharapkan para karyawan yang bertugas mampu melaksanakan pekerjaan mereka dengan maksimal sesuai shift atau pembagian waktu kerja yang telah ditentukan. Hal ini juga sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam bekerja. Penyusunan anggaran untuk aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji berupa gaji khusus untuk karyawan yang menjadi petugas haji bisa dikatakan sebagai salah satu upaya pengendalian manajemen yang dilakukan oleh pimpinan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo untuk bisa mengontrol kinerja karyawan. Hal ini juga dibenarkan oleh Agus, selaku Team Leader PT. Angkasa Pura Adi Soemarmo, sebagai berikut :

“ada. kan memang ada konsekuensi nya kita kerja di tempat berbeda dan ada perubahan jadwal yang biasanya cuman di terminal sini, jadi ke Donohudan otomatis ada gaji, kalau tambahan ada

walaupun tidak seberapa untuk security juga, untuk tambahan uang makan, personil tiap dinas selalu berganti, kalau masalah dikeuanganpun itupun kita membuat pengajuan sekian dan itu dikalikan dengan selama haji satu fase ini satu fase, hasilnya mereka dapat berapa dan pas mereka menerima sudah disesuaikan dengan yang kita ajukan di unit terkait, mereka menerima uangnya lalu tanda tangan dan ada nominalnya juga”

Prinsip dalam penyusunan anggaran oleh pimpinan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo untuk seluruh tim petugas pemeriksaan jamaah haji adalah prinsip pengendalian individual. Prinsip pengendalian individual ini diimplementasikan dengan cara memberikan gaji khusus untuk karyawan yang ditugaskan untuk menjadi petugas haji. Pemberian gaji khusus bertujuan agar pimpinan dapat mengendalikan karyawan dengan baik, karena bisa dikatakan gaji merupakan faktor utama seseorang melakukan pekerjaan. Pemberian gaji khusus ini merupakan strategi pengendalian yang efektif dan efisien yang harus dilakukan oleh pimpinan untuk bisa mengendalikan individu atau karyawan.

Pendekatan yang dilakukan oleh Pimpinan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo dengan memberikan gaji khusus agar karyawan tim petugas haji PT Angkasa Pura Adi Soemarmo mau bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang sudah dilimpahkan kepada mereka. Karena dengan adanya gaji khusus ini diharapkan dapat lebih meningkatkan motivasi serta semangat dalam bekerja, karena pimpinan yang baik adalah pimpinan yang bisa menyeimbangkan antara kepentingan individual dengan kepentingan perusahaan, hal tersebut merupakan bagian dari aktifitas pengendalian manajemen.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja yang dilakukan oleh pimpinan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo terhadap seluruh karyawan yang bertugas sebagai petugas haji di Asrama Haji Donohudan ini dapat dilihat dari Sidak yang sering dilakukan oleh *section head* sebagai kepala seksi keamanan bandara juga laporan kinerja tim oleh *team leader* kepada *section head*. Apabila ada

beberapa karyawan yang mangkir dari pekerjaan mereka dengan alasan yang tidak bisa ditoleransi maka section head berhak untuk menegur karyawan tersebut bahkan sampai dengan memberikan SP (Surat Peringatan) kepada karyawan yang sudah beberapa kali tidak berada di lokasi.

Otomatis apabila kinerja karyawan produktif, dapat menunjukkan bahwa *section head* telah berhasil melakukan tugasnya untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, serta mendampingi karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya. Sebagaimana yang di katakan oleh bapak Tekad selaku *Section Head*. Sebagai berikut :

“Kalau saya kadang saya sidak, kalau ada yang gak datang saya telfon, trus sidak lagi gak dateng lagi untuk yang kedua, sidak lagi sampai tidak ada lagi saya mengeluarkan SP apalagi kita diperusahaan kan optimalisasi itu diperlukan, kinerja yang baik juga, ada target ada SOP yang harus kita laksanakan. Kaya di haji tuh mana ada orang mau kerja malam sampai pagi saat orang tertidur kalau nggak keinginan untuk berdedikasi , artinya lillahita’ala lah nah itu saya bawakan makanan biar mereka merasa ada yang perhatian apalagi yang enak-enak.”

Dilihat dari penjelasan diatas, bisa di katakan bahwa Prinsip pengendalian manajemen dalam rangka penilaian kinerja yang dilakukan oleh bapak Tekad selaku section head kepada karyawan tim petugas haji PT Angkasa Pura Adi Soemarmo ini menggunakan prinsip sebagai berikut:

- a. Pengendalian secara langsung, artinya pimpinan dalam hal ini *section head* telah melakukan pengawasan secara langsung dengan cara melakukan sidak kepada para karyawan saat mereka sedang berada di tempat dan waktu kerja. Prinsip pengendalian ini sangat tepat digunakan karena dengan adanya sidak, *section head* bisa memantau secara langsung serta menilai kinerja karyawan. Selain itu *section head* juga bisa terlibat aktif dalam rangka mengendalikan pelaksanaan kegiatan pemeriksaan jamaah haji.

- b. Prinsip pengendalian tanggung jawab, artinya pengendalian yang dilakukan dengan adanya tanggung jawab *section head* akan jalannya pelaksanaan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya apakah sudah sesuai atautkah belum. Disini *section head* tidak hanya berperan sebagai pengawas namun juga pelaksana kegiatan pengendalian secara langsung dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pemeriksaan jamaah haji. Hal ini bisa dilihat dari cara *section head* untuk datang langsung dan memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi dilapangan serta menegur karyawan yang tidak berada di lapangan ketika waktu kerja dengan alasan yang tidak bisa ditoleransir. Karena keberhasilan kinerja karyawan merupakan tanggung jawab pimpinan.

Pendekatan pengendalian manajemen yang dilakukan *section head* terhadap karyawan merupakan salah satu proses pengendalian manajemen yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja terhadap karyawan yang ditugaskan menjadi tim petugas haji PT Angkasa Pura Adi Soemarmo, pengendalian manajemen tersebut menggunakan dua pendekatan yakni :

- a. Pendekatan Personal yakni dengan cara menjalin kedekatan secara langsung untuk dapat memberikan perhatian kepada karyawan dan mendampingi mereka sambil menilai karakter dan kinerja karyawan di lapangan. Dengan jalan saat *section head* melakukan sidak ia sering membawakan makanan atau cemilan untuk karyawan yang sedang bekerja, karena mereka memang dituntut untuk selalu *stand by* di lokasi. Dengan pendekatan ini di harap karyawan bisa merasa di dampingi, diarahkan, diperhatikan oleh pimpinan sehingga mereka dapat termotivasi untuk bekerja secara maksimal.
- b. Pendekatan struktur organisasi atau jabatan merupakan pendekatan yang dilakukan oleh *section head* untuk merealisasikan proses pengendalian manajemen dalam rangka penilaian kinerja karyawan yang ditugaskan sebagai tim petugas haji dari PT Angkasa Pura Adi

Soemarmo dengan jalan menetapkan team leader untuk memimpin tim, membantu *section head* dalam menjamin keselamatan dan keamanan jamaah haji ketika berada di asrama haji Donohudan, di bandara hingga sampai jamaah haji tiba di pesawat, serta mewakili *section head* dalam rangka melakukan aktifitas pengendalian pelaksanaan kegiatan pemeriksaan jamaah haji. Selain itu *team leader* juga bertugas untuk mengontrol jalannya pemeriksaan serta melaporkan segala aktifitas, permasalahan dan kendala yang terjadi di lapangan untuk di diskusikan bersama dengan *section head* agar bisa menemukan solusi terbaik dari permasalahan atau kendala tersebut.

4. Kompensasi Manajemen

Suatu peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota perusahaan untuk mencapai cita-cita tersebut. Mekanisme intensif dan sistem kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan, ketika mereka mencari keselarasan cita-cita untuk memajukan suatu organisasi terletak pada hubungan intensif yang dibangun perusahaan dengan cita-cita individual. Penghargaan adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual, sebaliknya intensif yang negatif atau hukuman adalah hasil yang mengurangi kepuasan dari kebutuhan tersebut. Kompensasi manajemen ini belum di terapkan oleh PT Angkasa Pura Adi Soemarmo, karena mereka tidak menerapkan sistem *reward* dan *punishment* bagi perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh bapak Tekad bahwa tidak ada reward bagi karyawan yang mencapai produktifitas kerja maksimal dan juga tidak adanya *punishment* bagi karyawan yang melanggar aturan. Sempat ada wacana bahwa pihak general manager akan memberikan paket umroh gratis bagi karyawan yang berprestasi, namun sampai sekarang penghargaan itu belum di realisasikan. Hal ini juga dipertegas oleh Agus selaku *Team Leader* Petugas Haji PT Angkasa Pura Adi Soemarmo, sebagai berikut :

“Kalau reward belum ada, belum denger malah. Gini mbak kalau di AP kan bukan semuanya pegawai AP jadi hasil yang diterima pun enggak sama, dan juga AP support dia anak perusahaan dari AP yang mensupply tenaga kerja di Angkasa Pura. Kalau reward di bandara lain pernah ada, misalnya pernah menggagalkan penyelundupan berupa berapa kali gaji, kalau kita belum ada untuk penerbangan haji pun belum ada cerita .”

Dilihat dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa belum adanya sistem *reward* yang diberlakukan untuk karyawan PT Angkasa Pura Adi Soemarmo terkhusus untuk karyawan petugas haji. Sedangkan untuk sistem *punishment* sudah berjalan, yaitu berupa surat peringatan (SP) yang dikeluarkan oleh pimpinan untuk karyawan yang lalai dan melakukan kesalahan yang tidak bisa di tolelir dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini juga dibenarkan oleh Tekad, sebagai berikut :

“Kalau punishment ya kita berikan surat peringatan ke petugas yang melakukan kelalaian, atau mereka disuruh buat surat pernyataan atau kalau nggak pembinaan di masingmasing TL biasanya dikasih nasihat, untuk satu regu sekitar 27 anggota untuk haji cuman sekitar 6-7 personil.”

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Sistem pengendalian manajemen di PT Angkasa Pura Adi Soemarmo pada aktifitas pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji wilayah Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta) tahun 2018 dikendalikan oleh *Airport Rescue, fire flighting & airport security section head* sebagai kepala seksi bidang keamanan bandar udara. Pengendalian manajemen yang dilakukan untuk aktifitas pemberangkatan jemaah haji berupa pemeriksaan bagasi dan pemeriksaan jemaah haji di asrama haji Donohudan. Sedangkan pengendalian manajemen untuk pemulangan jemaah haji berupa perizinan pemeriksaan kesehatan jemaah haji oleh pihak kesehatan haji yang dilakukan di bandara Adi Soemarmo. Ada perbedaan pelayanan dalam aktifitas pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji yaitu dalam aktifitas pemberangkatan PT Angkasa Pura lebih mengutamakan *security system*, dibandingkan dengan aktifitas pemulangan jemaah haji.
2. Dalam melakukan pengendalian manajemen *Section Head* menggunakan tiga pendekatan pengendalian manajemen yakni dengan menggunakan motivasi, pendekatan personal dan juga jabatan yang terbukti efektif dan efisien dan mampu mempengaruhi, mengawasi serta mengendalikan kerja karyawan yang ditugaskan sebagai tim petugas haji sehingga dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat memenuhi standar pelayanan. *Section head* juga menggunakan prinsip *friendly leadership* artinya pemimpin yang mampu membangun kedekatan secara personal dengan memperlakukan semua karyawan sebagai teman seperjuangan,

sehingga karyawan merasa berjuang bersama dengan pimpinan untuk bisa mewujudkan tujuan dan cita-cita perusahaan secara maksimal.

3. Saran

Dalam pelaksanaan ibadah haji akan melibatkan berbagai pihak untuk melancarkan penyelenggaraan ibadah haji, oleh karena itu adapun beberapa saran, sebagai berikut :

1. Kepada General Manager PT. Angkasa Pura, untuk mengadakan sistem kompensasi manajemen karena sangat penting dilakukan oleh setiap perusahaan. Selain itu penerapan *reward* juga sangat penting karena bisa mempengaruhi tingkat kerja karyawan agar menjalankan tugas dan tanggungjawab secara maksimal .
2. Kepada calon jamaah haji, untuk mematuhi segala aturan dan ketentuan yang eberlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony&Govindarajan. (2003). *Management control System*.
- Atmadjati, A. (2016). *Manajemen Operasional Bandar Udara*. Deepublish.
- Barnes. (1998). *No Title*.
- Barnes, T. (n.d.). *Strategies for Successful Leadership: Kepemimpinan Sukses*.
- D.Warpani, S. A. M. dan E. P. (2009). *Ground Handling Manajemen Pelayanan Darat Perusahaan Penerbangan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Darwin. (2017). *No Title*.
- Depag. (2012). *No Title*.
- Dzulkifli. (2010). Manajemen pelayanan jamaah haji dan umrah pt. patuna tour dan travel. *Skripsi*, 1–90.
- Gaspersz. (2002). *No Title*.
- Govindaranjan, A. dan. (2015). *Management control system*.
- Halim, A. (n.d.). *sistem pengendalian manajemen*.
- Hendarti, N. A. M. (2018). *Akomodasi Pemberangkatan Dan Pemulangan Jamaah Haji Oleh Ppih Di Asrama Haji Donohudan Boyolali Tahun 2017*.
- Jamal. (2011). *No Title*.
- Kompas. (2019, November). *10.810 Calon Jemaah Haji Periode 6-9 Juli Telah Diterbangkan dari Bandara AP I*.
<https://money.kompas.com/read/2019/07/11/070519726/10810calon-jemaah-haji-periode-6-9-juli-telah-diterbangkan-dari-bandara-ap-i>
- Kurniawan. (2010). *Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Meminimalisasikan Kredit Pada Usaha Binaan PT. (Persero) Angkasa Pusa II Bandar Udara Sultan Mahmud Badaruddin II Cabang Palembang*.

- Mowen, H. dan. (2001). *No Title*.
- Munawwir, A. W. (2002). *AL MUNAWWIR kamus Arab-Indonesia*. pustaka progressif.
- Nasution. (2015). *No Title*.
- No Title*. (n.d.). <https://adisumarmo-airport.com/id>
- PHU, kementerian agama R. dirjen. (2010). *Dinamika dan Prespektif Haji di Indonesia*.
- Pimay, A. (2005). *haji*.
- Rasjid, S. (2010). *fiqih islam*. Sinar Baru Algensindo.
- Rasyid, S. (1986). *No Title*.
- RI, D. (2006). *No Title*.
- Riyadi, S. (2018). *Manajemen Pelayanan Pemberangkatan Dan Pemulangan Jamaah Haji Di Kementerian Agama Kabupaten Semarang Tahun 2017*.
- Rofi'ie, H. E. M. & H. H. A. (2013). *Panduan Praktis dan Terlengkap Ibadah Haji danUmrah*. safirah.
- Rohman. (2016). *Sistem Pengendalian Manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo*.
- Safitri. (2018). *Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta*.
- Saputra. (2016). *No Title*.
- Sejarah*. (n.d.). <https://ap1.co.id/id/about/our-history>
- Sembodo, D. P. (2010). *Pelayanan Jamaah Haji Kota Semarang Tahun 2009(Analisis Pelaksanaan Undang-Undang No 13 Tahun 2008)*.
- Setiani, B. (2005). *Prinsip-prinsip Manajemen Pengelolaan Bandara*.

- Sudarsono. (1994). *No Title*.
- Sukayat, T. (2006). *No Title*.
- Sumarsan, T. (2011).). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep Aplikasi dan Pengukuran Kerja*. Indeks.
- Suntoro. (2017). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan Jasa Perhotelan di Semarang*.
- Syamsul. (2020). *wawancara*.
- Townsend, B. dan. (2012). *No Title*.
- Usman, H. (2019). *Pelayanan Pemberangkatan dan Pemulangan Jamaah Haji Dalam Meningkatkan Kepuasan Jamaah (Asrama haji Embarkasi Jakarta Tahun 2018)*.
- Widjaja, A. (1993). *Sistem Pengendalian Manjemen*. PT Rineka Cipta.
- Yurhadi. (2010). *Analisis Sistem Pengendalian Internal PT. Angkasa Pura II (Persero): Studi Kasus Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau*.
- Yustien. (2012). *Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Umum Tipe B di Provinsi Jawa Barat*.

**PEDOMAN WAWANCARA PIMPINAN PT ANGKASA PURA I ADI
SOEMARMO BOYOLALI**

1. Apa visi dan misi PT Angkasa Pura Adi Soemarmo ?
2. Terdiri dari apa saja dan siapa saja Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Adi Soemarmo ?
3. Apa saja fasilitas Bandar Udara Adi Soemarmo ?
4. Apa saja sarana dan prasarana untuk aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji ?
5. Pelayanan apa saja di dalam dunia penerbangan yang dilakukan agar jamaah haji merasa nyaman ?
6. Apakah ada pelatihan khusus sebelum hari-H untuk melakukan pelayanan pemberangkatan dan pemuangan jamaah haji?
7. Bagaimana penanganan untuk penumpang (jamaah haji)?
8. Tujuan dan sasaran apa yang ingin dicapai untuk melayani jamaah haji
9. Menggunakan maskapai apa saja untuk pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji ?
10. Berapa daya tampung untuk satu pesawat ?
11. Pendekatan apa saja yang dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang ditugaskan sebagai petugas haji ?
12. Bagaimana strategi untuk bisa mengendalikan aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji ?
13. Bagaimana langkah-langkah yang diambil untuk mengendalikan pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji ?

14. Pihak / organisasi apa yang diajak kerja sama untuk melancarkan aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji ?
15. Untuk petugas haji di PT Angkasa Pura Adi Soemarmo, apakah ada petugas pengekrutannya sendiri pertahunnya?
16. Apakah ada anggaran khusus untuk karyawan petugas haji ?
17. Apakah ada petugas yang tidak masuk ?
18. Apakah ada petugas yang tidak melaksanakan tanggung jawabnya (lalai)?
19. Jika ada, apakah ada peringatan khusus ?
20. Apakah ada penghargaan untuk karyawan petugas haji ?

PEDOMAN WAWANCARA UNTUK JAMAAH

1. Apakah pemeriksaan barang berjalan dengan lancar ?
2. Bagaimana pelayanan yang diberikan oleh petugas haji di bandar udara
Adi Soemarmo ?
3. Apakah dikawal dengan polisi ?

Lampiran 3

Wawancara bersama Bapak Sastro Wiyono

Peneliti :	Mohon maaf sebelumnya dengan Bapak siapa ya ini ?
Narasumber :	Sastro Wiyono
Peneliti :	jadi penelitian saya kan tentang jadi khususnya waktu di bandara, nah pada saat pemeriksaan barang itu ngatri Pak? Kan jamaahnya banyak.
Narasumber :	untuk pemeriksaan barang dan kita ya saya rasa dari tahun ke tahun tidak jauh beda kita kan disana datang bersama, antri tapi berkelompok-kelompok, nanti di suruh duduk, kalau udah masanya nanti dipanggil lalu datang, artinya standar lah
Peneliti :	ooh, berarti seperti pada umumnya ya Pak?
Narasumber :	Iya, antian seperti biasa pada umumnya mbak kayak kita ngantri itu gak terlalu lama nunggu. Soalnya udah dibagi berkelompok gitu mbak jadi cepet
Peneliti :	Lalu, pada waktu penjemputan dari asrama haji dan berangkat menuju bandara apa di kawal polisi Pak ?
Narasumber :	iya iya itu untuk melancarkan jalan aja, itukan pagi subuh juga jadi gak beitu ribet, kalau di kawal ya ya pasti kita merasa nyaman lah pasti wong namanya aja dikawal soalnya kan takutnya ada accident disitu, nanti kalau gitu langsung bisa ditangani, saya rasa itu penting mbak karna apa karna semua itu perhitungannya waktu, waktu waktu soalnya kalau meleset dikit aja udah bubar.

Wawancara bersama Bapak Tekad

Peneliti :	Ada berapa shif untuk pemeriksaannya Pak ?
Narasumber :	Pembagian shift menjadi tiga shift mbak. Ada yang pagi, siang dan malam. Shift satu dari jam 05.00 -13.00 WIB, shift dua dari jam 13.00- 20.00 WIB, dan sisanya adalah shift tiga. Tapi klo waktu pekerjaan berlangsung mereka harus ya harus selalu <i>stay tune</i> terus di bandara mbak.
Peneliti :	Pelayanan prima itu dilakukan klo pas ada event haji aja yapak ?
Narasumber :	Enggak mbak, wakyu hari raya Idul Fitri, hari raya Idul Adha, libur nasional. Tapi klo pas terjadi suatu accident atau bencana alam di Indonesia ya harus tetap beroperasi, dan bandara tidak boleh ditutup karena bandara adalah satu-satunya akses yang paling mudah dalam menjangkau daerah-daerah di Indonesia yang membutuhkan bantuan.
Peneliti :	Disini ada pelatihan kayak gitu gak ya Pak ?
Narasumber :	Iya ada mbak, kita itu dilatih tanggung jawab dalam melayani mbak, contoh nih pas ada accident pun atau bencana alam itu kita tetap masuk untuk melayani, kan bandara tu ga boleh ditutup walapun hari raya pun juga, apalagi kalau ada bantuan sosial akses paling mudah ya bandara. Kita juga sebelum masuk dan diterima menjadi karwyawan ada sekolahnya dulu selama tiga bulan, itu kita dilatih itu sama lanud, bener-bener dilatih fisik kita, mental kita.
Peneliti :	Wah,berarti ya benar-benar disiplin ya Pak? Hehe
Narasumber :	Iya mbak harus itu.
Peneliti :	Klo waktu pemberangkatan jamaah haji itu sendiri gimana

	proses <i>ground handling</i> nya Pak?
Narasumber :	Oh jadi klo <i>ground handling</i> ketika di bandara itu ditngani sama gapura angkasa mbak setiap menjelang keberangkatan haji PT Gapura Angkasa biasanya merekrut para pekerja kontrak musiman dan biasanya disebut Haji greeting service.
Peneliti	Salah satu pendekatan pengendalian manajemen itu kan ada motivasi ya Pak. Apakah karyawan disini diberi motivasi agar menambah energi positif dan bekerja secara maksimal?
Narasumber	Kalau disini lebih tepatnya diberi arahan dan pemahaman mbak, bahwa pekerjaan ini mulia karena membantu urusan orang banyak untuk ibadah haji. Dan karyawan disini alhamdulillah sudah pada faham mengenai hal itu mbak.
Peneliti	Kalau pendekatan personal Pak?
Narasumber	ahh saya mah biasa aja, ga ada masalah jabatan inikan hanya titipan. Kadang kalau sama anggota itu ya udah kaya temen sering makan bareng,tidak membatasi diri, amanah sajalah jabatan bisa diatur kapan pun Allah swt bisa ngambil.
Peneliti	Kan ada pemeriksaan X-Ray terhadap jamaah juga ya Pak, kapan dilakukannya Pak?
Narasumber	kita berusaha untuk sesuai dengan regulasi sama pemerintah, jam berapa pun scedhule pemberangkatan haji kita siap, biasanya kalau pemeriksaan jamaah dilakukan empat jam sebelum keberangkatan tapi kalau pemeriksaan bagasi itu satu hari sebelum keberangkatan mbak.
Peneliti	Apakah ada anggaran khusus untuk petugas haji Pak ?
Narasumber	Kalau dari kami ada, karna itukan diluar tugas nya disini mereka dapat uang saku karna mereka kan juga butuh uang

	transport buat beli bensin atau apa, itu ya dapet
Peneliti	Pernah ngadain sidak gak Pak?
Narasumber	Kalau saya kadang saya sidak, kalau ada yang gak datang saya telfon, trus sidak lagi gak dateng lagi untuk yang kedua, sidak lagi sampai tidak ada lagi saya mengeluarkan SP apalagi kita diperusahaan kan optimalisasi itu diperlukan, kinerja yang baik juga, ada target ada SOP yang harus kita laksanakan. Kaya di haji tuh mana ada orang mau kerja malam sampai pagi saat orang tertidur kalau nggak keinginan untuk berdedikasi , artinya lillahita'ala lah nah itu saya bawakan makanan biar mereka merasa ada yang perhatian apalagi yang enak-enak.
peneliti	Ada rewadr gak Pak bagi petugas yang rajin gitu ?
Narasumber	Gak ada mbak, pernah ada wanaca umroh gratis tapi belum terealisasikan mbak, hehe
Peneliti	Ada surat perinhatan gak Pak untuk petugas yang lalai ?
Narasumber	Kalau punishment ya kita berikan surat peringatan ke petugas yang melakukan kelalaian, atau mereka disuruh buat surat pernyataan atau kalau nggak pembinaan di masingmasing TL biasanya dikasih nasihat, untuk satu regu sekitar 27 anggota untuk haji cuman sekitar 6-7 personil.

Wawancara bersama bapak Agus

Peneliti :	lo pre flight service tugas mereka apa pak ?
Narasumber :	Biasanya membantu X-ray nya mbak. Ada beberapa mbak. Seperti Memeriksa boarding pass atau lembar keterangan seseorang sah untuk naik pesawat, Memastikan seluruh jamaah haji yang harusnya berangkat sudah memasuki pesawat, Memastikan barang bawaan ketika berangkat sudah sesuai dengan ketentuan, yaitu satu tas jinjing dan satu tas kecil yang di kalungkan di leher jamaah haji., dan memastikan keamanan pengangkutan barang dan bagasi masuk ke dalam pesawat.
Peneliti :	Klo di keamanan pengangkutan barang itu sendiri juga ada pemeriksaan lagi ya pak ?
Narasumber :	Ada mbak. jadi kan kaya bagasi kalau ada barang yang keluar internasional itu kita harus tetap kerjasama dengan pihak custom (bea cukai), soalnya barang yang diizinkan itu apa saja nanti kita yang memeriksa, lalu selesai pemeriksaan kita lakukan tanda tangan dan serah terima ke pihaknya ground handling selaku pengangkut barang bagasi tersebut ke loker sekian, jumlah sekian tanda tangan dan serah terima itu proses keamanan pengangkutan barang sampai pesawat udah dari pihak ground handling, dari airlines.
Peneliti :	Klo tugas post flight service Pak ?
Narasumber :	Itu penanganan penumpang mbak. Biasanya identik waktu pemulangan haji itu cuman membantu jamaah haji turun dari pesawat aja. Karena pada saat flight nya sendiri itu tanggung jawab pilot.
Peneliti :	Oh, berarti saat berada dipesawat semuanya udah

	tanggung jawab pilot ya Pak?
Narasumber :	Iya mbak, seperti yang sudah saya jelaskan tadi.
Peneliti	Kan maskapai yang digunakan untuk pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji adalah Garuda Indonesia ya Pak, lalu ada gak sasaran dari pihak airlines itu sendiri untuk aktivitas pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji ?
Narasumber	Jelas ada mbak. Semua airlines pasti punya sasaran, ya seperti flight safety, on time performance, customer satisfaction, dan reliability. Karena itu sebagai ajang promosi.
Peneliti	Perencanaan strategis apa yang disusun pada saat aktivitas pemberangkatan jamaah haji Pak ?
Narasumber	Bandara harus steril, semuanya di donohudan, jadi dari donohudan di kawal polisi masuk ke airplane langsung ke pesawat keluarga sama sekali tidak boleh masuk bandara, makanya saya bilang kami itu hanya men scan jamaah dan orang-orang yang tidak berkepentingan tidak boleh masuk.
Peneliti	Ketika di asrama haji donohudan sendiri apa yang dilakukan Pak ?
Narasumber	Jadi kita disana memeriksa bagasi, memeriksa barang-barang yang akan di masukkan pesawat, habis itu dinaikan bus menuju ke bandara, jadi di airport sendiri tidak ada pemeriksaan layaknya penumpang umroh itu tidak ada kalau umroh kan check in disini, bagasi disini, kesehatan disini, X-ray disini, imigrasi disini baru boarding dan naik pesawat, tapi untuk haji ini hampir semua proses itu ada di donohudan.
Peneliti	Kalau sistem keamanannya bagaimana Pak?

Narasumber	Terkait keamanan dari sisi absennya, jadi yang di asrama haji kan dilakukan di asrama haji jadi untuk terminal kan di pindah disana, disana dilakukan pemeriksaan juga terhadap orang maupun barang (bagasi) di gedung muzdalifah sebelum di berangkatkan kesini dengan bis, di bis itu kita kerjasama dengan polisi dan lanud untuk menjaga keamanan begitu keluar dari asrama haji sampai di bandara, untuk bagasinya juga dilakukan pemeriksaan setelah itu barang dimasukan mobil box damri, dilakukan penguncian juga sampai pesawat dan dilakukan pengawalan dari lanud, Pengawasan jamaah pakai polisi kalau bagasi pakai lanud
Peneliti	Apa yang harus dilakukan ketika pemulangan jamaah haji Pak?
Narasumber	Mengecek kesehatan, jadi kesehatan jamaah haji dicek oleh petugas kesehatan haji apakah jamaah haji terkena penyakit menginitis atau tidak. Dan pengecekan dilakukan di bandara, ketika jamaah sehat maka langsung naik ke bus damri untuk melanjutkan perjalanan ke asrama haji donohudan untuk pemeriksaan paspor dan lainlainnya. Tetapi, jika jamaah itu sendiri positif terinfeksi menginitis maka segera dilarikan ke ambulance.
Peneliti	Disini ada anggaran khusus buat petugas haji Pak ?
Narasumber	Ada. kan memang ada konsekuensi nya kita kerja di tempat berbeda dan ada perubahan jadwal yang biasanya cuman diterminal sini, jadi ke Donohudan otomatis ada gaji, kalau tambahan ada walaupun tidak seberapa untuk security juga, untuk tambahan uang makan, personil tiap dinas selalu berganti, kalau masalah dkeuanganpun

	<p>itupun kita membuat pengajuan sekian dan itu dikalikan dengan selama haji satu fase ini satu fase, hasilnya mereka dapat berapa sii dan pas mereka menerima sudah disesuaikan dengan yang kita ajukan di unit terkait, mereka menerima uangnya lalu tanda tangan dan ada nominalnya juga</p>
Peneliti	<p>Ada reward gak Pak bagi karyawan yang rajin dan berprestasi ?</p>
Narasumber	<p>Kalau reward belum ada, belum denger malah. Gini mbak kalau di AP kan bukan semuanya pegawai AP jadi hasil yang diterima pun enggak sama, dan juga AP support dia anak perusahaan dari AP yang mensupply tenaga kerja di Angkasa Pura. Kalau reward di bandara lain pernah ada, misalnya pernah menggagalkan penyelundupan berupa berapa kali gaji, kalau kita belum ada untuk penerbangan haji pun belum ada cerita.</p>

Lampiran 4

Daftar Mitra Kerja di Bandara Adi Soemarmo Boyolali

No	Nama Perusahaan	No	Nama Perusahaan
1.	Trisandi Sejahtera Garment Retail	17.	Aussy Burger Food & Beverage
2.	Makay Sentosa Oleh-Oleh Retail	18.	Bobby Mitra Valindo Services
3.	Teh Enak Food & Beverage	19.	Suryanthi Resto Food & Beverage
4.	Atm Bank Jateng Service	20.	Seger Burger Services
5.	Alliffia Cafe Food & Beverage	21.	Pappa Roti Food & Beverage
6.	Batik Painting Exhibition	22.	Dunkin Donuts Food & Beverage
7.	Retail Lintang Cafe Food & Beverage	23.	The Royal Heritage Hotel Solo Service
8.	ATM Bank Mandiri Service	24.	Golden Bird Retail
9.	ATM Bank BNI Service	25.	Indomart Retail
10.	ATM Bank BRI Service	26.	Circle K Retail
11.	ATM Bank BJB Service	27.	Toko Buku Kharisma Retail
12.	ATM Bank BCA Service	28.	Citra Persada Services
13.	Westin Resto Food &	29.	Smooking Room & Coffe

	Beverage		Shop Food & Beverage
14.	Batik Keris Galeri Retail	30.	Zest Fried Chicken Food & Beverage
15.	Keris Cafe Food & Beverage	31.	Bakso Lapangan Tembak Food & Beverage
16.	Tong Tji Tea Bar Food & Beverage	32.	Andana Oleh-Oleh Retail

Lampiran 5

Fasilitas Service Bandara Adi Soemarmo Boyolali

No	Fasilitas
1.	Customer Services
2.	Damri & Travel
3.	Pemesanan Hotel
4.	Golden Bird
5.	Layanan Bagasi
6.	Kehilangan & Temuan
7.	Bank BRI
8.	Air Asia
9.	Citilink
10.	Garuda Indonesia
11.	Sriwijaya
12.	Lion Air
13.	Asuransi Jasindo

Lampiran 6

Fasilitas Umum Bandara Adi Soemarmo Boyolali

No	Fasilitas
1.	Toilet
2.	ATM Center
3.	Musholla
4.	Masjid
5.	Karantina Hewan
6.	Karantina Ikan
7.	Karantina Tumbuhan
8.	Check In Counter
9.	Ruang Kesehatan
10.	Ruang Pelayanan
11.	Bea and Cukai
12.	Keamanan Bandara
13.	Ruang Merokok
14.	Pusat Informasi
15.	Internet Corner
16.	Reflexology
17.	Penukaran Uang

Lampiran 7



Pengamanan jamaah haji saat turun dari pesawat



Jamaah haji saat turun dari pesawat



Pemberangkatan calon jamaah haji menuju bus damri



Kloter pertama calon jamaah haji pada tanggal 07 Juli 2019



Wawancara dengan bapak Tekad



Wawancara dengan Bapak Bagus



Bersama dengan Bapak Tekad dan Bapak Agus