

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Efektivitas

##### 1. Pengertian Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata efektif mempunyai arti efek, pengaruh, akibat atau dapat membawa hasil.<sup>20</sup>

Menurut Steers mengemukakan bahwa efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

Menurut Gibson, efektivitas adalah pencapaian tujuan dan sasaran yang telah disepakati untuk mencapai tujuan usaha bersama. Tingkat tujuan dan sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas. Tercapainya tujuan dan sasaran itu akan ditentukan oleh tingkat pengorbanan yang telah dikeluarkan.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* (Jakarta: Balai Pustaka, 2008). h. 352

<sup>21</sup> JH Donnelly Gibson JL JM Inancevich, *Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 2001). h. 120

Menurut Sondang P. Siagian memberikan definisi sebagai berikut. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.<sup>22</sup>

Menurut Abdulrahmat efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.<sup>23</sup>

Menurut Mulyasa efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumberdaya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional. Efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi anggota.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002).

<sup>23</sup> Abdulrahmat, *Efektivitas Implementasi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003). h. 92

<sup>24</sup> Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Sekolah: Sasaran, Strategi Dan Implementasi*, Cetakan 6 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011). h. 82

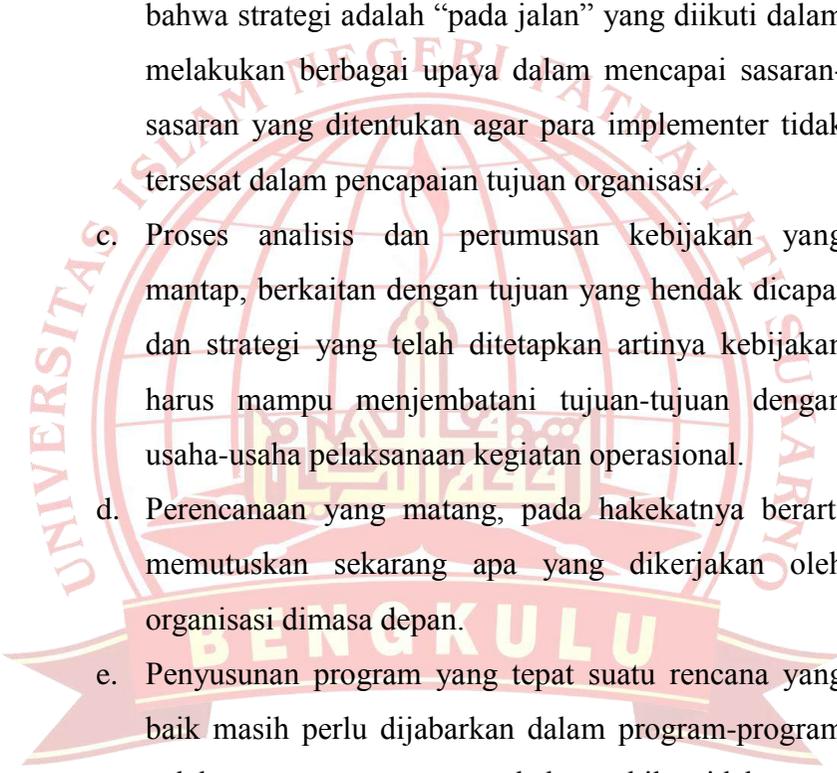
Dari beberapa pendapat diatas mengenai efektivitas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan didalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan.

## 2. Indikator Efektivitas

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa.

Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh S.P. Siagian, yaitu:

- 
- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
  - b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
  - c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
  - d. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
  - e. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
  - f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan

- bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
  - h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingatkan sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.<sup>25</sup>

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas dalam sebuah organisasi atau perusahaan, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:<sup>26</sup>

- a. Karakteristik Organisasi (struktur dan organisasi)

Penekanan ciri organisasi oleh Steers adalah terhadap struktur dan teknologi karena kedua variabel tersebut sangat mempengaruhi efektivitas organisasi. Perubahan yang bersifat inovatif dalam hubungan interaktif antar anggota-anggota organisasi atau

---

<sup>25</sup> Daniel Setiawan, R.madhakomala, and Ucu Cahyana, *Model Strategi Meningkatkan Efektivitas Kemampuan Militer* (Jawa Barat: Penerbit Adab, 2022). h. 37-38

<sup>26</sup> M R Steers, *Efektivitas Organisasi (Translatio)*, Jakarta: Erlangga (Jakarta: Air Langga, 1985). h. 159

penyusunan hubungan SDM akan meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan tercapainya berbagai kemajuan di dalam struktur organisasi, misalnya dengan meningkatkan spesialisasi fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan Keputusan dan formalisasi akan meningkatkan produktivitas organisasi. Tercapainya kemajuan di dalam teknologi dapat memperkenalkan cara-cara yang lebih produktif dengan menggunakan sarana-sarana baru akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Pemanfaatan kedua hal tersebut secara baik, yakni struktur dan teknologi akan mempermudah organisasi untuk mencapai tujuannya.

b. Karakteristik Lingkungan (ketepatan atas keadaan lingkungan)

Karakteristik lingkungan ini mencapai dua aspek yang saling berhubungan yaitu lingkungan ekstern dan lingkungan intern. Lingkungan eksternal yaitu semua lingkungan kekuatan yang timbul diluar batasan-batasan organisasi. Lingkungan interen pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi yang meliputi bermacam-macam atribut lingkungan kerja.

c. Karakteristik Pekerjaan (perbedaan sifat pekerja)

Lingkungan dalam bekerja memiliki pandangan tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda,

individu ini memiliki pengaruh langsung terhadap rasa ketertarikan pada organisasi dan potensi kerja. Tanpa rasa keterkaitan dan prestasi, efektifitas mustahil akan tercapai.

d. Kebijakan dan praktek manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen merupakan mekanisme yang meliputi penetapan tujuan strategi, pencarian dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengembalian keputusan serta adaptasi dan inovasi organisasi. Dalam hal ini, manajer sangat penting untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan secara profesional untuk mencapai tujuan.

## **B. Pengelolaan**

Pengelolaan merupakan terjemahan dari kata *Management* berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur, mengelola dan mengendalikan. Kemudian *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>27</sup> Pengelolaan yakni sebagai suatu proses mengkoordinasi dan menginterisasi kegiatan-kegiatan kerja agar dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Dalam kamus besar bahasa Indonesia,

---

<sup>27</sup> Usman Husaini, *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan Edisi 4* (Jakarta: Bumi aksara, 2022). h. 5

pengelolaan didefinisikan sebagai proses, cara, atau tindakan dalam mengelola, yang mencakup pelaksanaan kegiatan tertentu dengan melibatkan orang lain, serta membantu merumuskan kebijakan dan tujuan organisasi.

Secara terminologi, manajemen diartikan dengan beragam sesuai sudut pandang (*point of view*) para ahli mendefinisikannya. Berikut dikemukakan beberapa definisi, Sapre menyatakan bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>28</sup>

Idochi Anwar menyatakan, manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja.

Sedangkan menurut George Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses terstruktur yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan

---

<sup>28</sup> Usman Husaini. h. 6

pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Proses ini dilakukan dengan menggunakan dan menggerakkan sumber daya, khususnya sumber daya manusia, agar pekerjaan yang dilakukan dapat menghasilkan hasil yang maksimal sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Untuk mengarahkan kegiatan bisnis secara efektif dan efisien maka manajemen perlu di jelaskan berdasarkan fungsinya. Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang meliputi satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi-fungsi pokok manajemen menurut George R. Terry, yang meliputi *Planing* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan), dan *Controlling* (pengawasan).<sup>29</sup>

#### 1. Perencanaan (*planing*)

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini. Dijelaskan oleh Bedjo Siswanto perencanaan adalah suatu aktifitas integrative yang

---

<sup>29</sup> George. R. Terry, *'The Principles Of Management, Third Edition* (Bandung: Gelora Massa, 1996). h. 14

berusaha memaksimalkan efektifitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan defenisi tersebut, perencanaan minimum memiliki tiga karektristik sebagai berikut:

- a. Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang.
- b. Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yang serangkaian tindakan dimasa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana.
- c. Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan

Perencanaan (*Planing*) adalah suatu fungsi manajemen yang paling penting. Karena di sini diformulasikan apa yang akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan, di mana dan caranya, dan bagaimana menilainya.<sup>30</sup>

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perencanaan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian,

---

<sup>30</sup> Bedjo Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi aksara, 2021). h. 42

pendelegasian wewenang yang di perlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan. Organizing mencakup persiapan untuk melaksanakan planning menjadi kegiatan nyata. Ini memerlukan membentuk struktur organisasi, membuat prosedur dan mengalokasikan fungsi-fungsi dan kewajiban unit organisasi dan individu-individu.<sup>31</sup>

Organisasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang saling berintraksi dan bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama. Berdasarkan definisi tadi jelaslah bahwa dalam suatu organisasi minimum mengandung tiga elemen yang saling berhubungan. Ketiga elemen organisasi tersebut adalah:

- a) Sekelompok orang.
  - b) Intraksi dan kerja sama.
  - c) Tujuan bersama.
3. Pengerakan (*actuating*)

Pengerakan yaitu mendorong dan mengarahkan orang-orang dan sumber daya lain melalui motivasi, pengaturan, pemeliharaan semangat kerja, dan lain-lain agar

---

<sup>31</sup> H. Buchari Alma, *Pengantar Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2009). h. 142-143

pekerjaan/tugas-tugas dapat diselesaikan.<sup>32</sup> Fungsi ini melibatkan kualitas gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi, dan disiplin. Fungsi *leading* sering disebut dengan bermacam-macam nama, antara lain *leading*, *directing*, *motivating*, *actuating* atau lainnya. Dalam memimpin ini juga termasuk memberikan motivasi, mengarahkan, memilih saluran komunikasi yang efektif dan menyelesaikan konflik diantara karyawan dalam perusahaan.<sup>33</sup>

#### 4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Sedangkan Fungsi pengawasan dan pengendalian merupakan fungsi terakhir dalam kegiatan manajemen. Pada dasarnya fungsi ini berfungsi untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang semestinya. Fungsi pengendalian atau pengawasan adalah fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa

---

<sup>32</sup> Bambang Hartono, *Informasi Manajemen Berbasis Komputer*, Jakarta. (Jakarta: Rineka Cipta, 2013).

<sup>33</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002).  
h. 119

yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya.

### **C. Kinerja**

#### **1. Pengertian Kinerja**

Secara definisi, kinerja (*performance*) adalah Tingkat pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi pada suatu periode waktu tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>34</sup>

Secara konseptual kinerja dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja perseorangan anggota organisasi atau karyawan dalam perusahaan, sedangkan kinerja organisasi merupakan total hasil kerja yang dicapai oleh organisasi.

#### **2. Pengertian Sistem Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah suatu ilmu untuk menerapkan konsep manajemen guna mewujudkan visi dan misi organisasi dengan mempergunakan sumber daya organisasi untuk melaksanakan kegiatan di organisasi secara maksimal.

---

<sup>34</sup> S R Koesomowidjojo, *Panduan Praktis Menyusun KPI* (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017). h. 11

*Performance management* atau manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan dalam sebuah perusahaan. Dalam proses ini manajer dan karyawan bekerja sama dalam merencanakan, memantau dan meninjau target kerja dan kontribusi karyawan secara keseluruhan bagi organisasi. Lebih dari sekedar review kinerja tahunan, manajemen kinerja adalah proses yang berkesinambungan. Mulai dari menetapkan tujuan, menilai kemajuan dan memberikan pembinaan serta umpan balik berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan memenuhi tujuan karier dan juga tujuan pribadi mereka.<sup>35</sup> Tujuan mendasar dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan efektivitas karyawan.

### 3. *Key Performance Indicator* (KPI)

*Key Performance Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri dari tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang

---

<sup>35</sup> A.S. Budiarto, *KPI: Key Performance Indicator* (Jakarta: Huta Publisher, 2017). h. 7

menjadi tolak ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut.<sup>36</sup>

KPI harus dipilih secara cermat untuk mencerminkan indikator kinerja yang penting bagi organisasi sesuai dengan strategi perusahaan dan faktor kunci kesuksesan organisasi yang akan menunjukkan hasil kinerja atau keberhasilan pencapaian perusahaan. Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Memilih KPI dan menetapkan sasaran KPI secara tepat akan dapat mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kinerja sehingga KPI sering kali diasosiasikan dengan inisiatif yang terkait peningkatan kinerja. Pemilihan indikator kinerja yang kurang tepat sebagai KPI dapat mengakibatkan terjadinya pengukuran kinerja yang tidak efisien atau kontraproduktif.

Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI sebagai berikut.

- a. Untuk menghubungkan antara visi-misi-tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi

---

<sup>36</sup> Koesomowidjojo. h. 28

dengan aktivitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.

- b. Untuk mengukur tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan. Pemilihan KPI secara tepat akan menjadi pemberi sinyal bagi organisasi yang memberikan gambaran mengenai area kinerja yang memerlukan perbaikan, peluang perbaikan kinerja, dan mengetahui efektivitas upaya perbaikan yang telah dilakukan. Pemilihan KPI secara tepat juga membantu organisasi membatasi jumlah indikator dan data yang diperlukan sehingga organisasi bisa lebih fokus dalam memonitor kinerja organisasi.
- c. Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan kinerja historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi mendapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan organisasi dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.
- d. KPI organisasi digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.
- e. Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan (*reward*) dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong

motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

#### **D. Kuota Haji**

Kuota haji adalah batasan jumlah calon jemaah haji yang diperbolehkan untuk berangkat ke Tanah Suci dalam satu tahun tertentu, yang ditetapkan oleh Pemerintah Kerajaan Arab Saudi berdasarkan ketetapan Organisasi Konferensi Islam (OKI). Berdasarkan Organisasi Konferensi Islam (OKI) pada tahun 1987 di Amman, Yordania diputuskan bahwa setiap negara berhak mendapatkan kuota haji sebesar satu per seribu (1/1000) dari jumlah penduduk muslim di negara tersebut.<sup>37</sup>

Kuota Haji ditetapkan oleh Pemerintah Kerajaan Arab Saudi dan dituangkan dalam *Memorandum of Understanding* (MoU) antara Pemerintah Indonesia dengan Arab Saudi tentang persiapan Penyelenggaraan Ibadah Haji tahun berjalan. Kuota haji berfungsi untuk mengatur dan mengelola jumlah jemaah haji yang akan berangkat, sehingga dapat memastikan kelancaran pelaksanaan ibadah haji, serta menjaga kenyamanan dan keamanan jemaah selama berada di Tanah Suci.

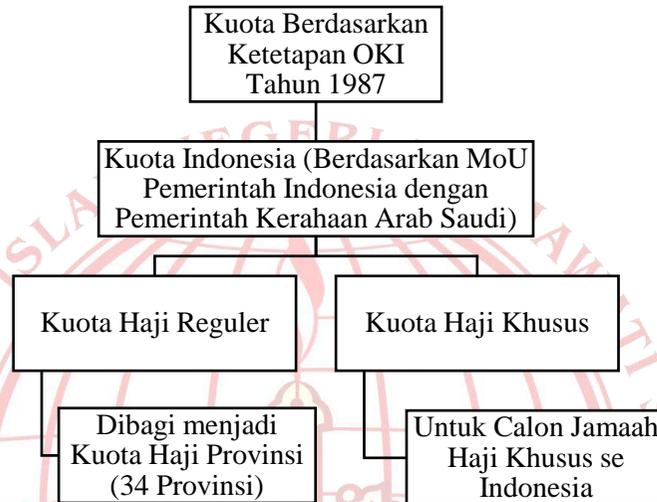
Proses penetapan kuota haji merupakan langkah penting yang bertujuan untuk memastikan distribusi kuota dilakukan secara adil, dan proporsional sesuai dengan

---

<sup>37</sup> Japeri. h. 5

kebutuhan masyarakat di setiap daerah. Tahapan-tahapan penetapan kuota haji dapat dilihat dari alur berikut:

Gambar 2. 1 Alur Tahapan Penetapan Kuota Haji



Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2018 Tentang Penyelenggaraan Haji Reguler BAB III Kuota Haji, pasal 14 dengan penjelasan sebagai berikut:

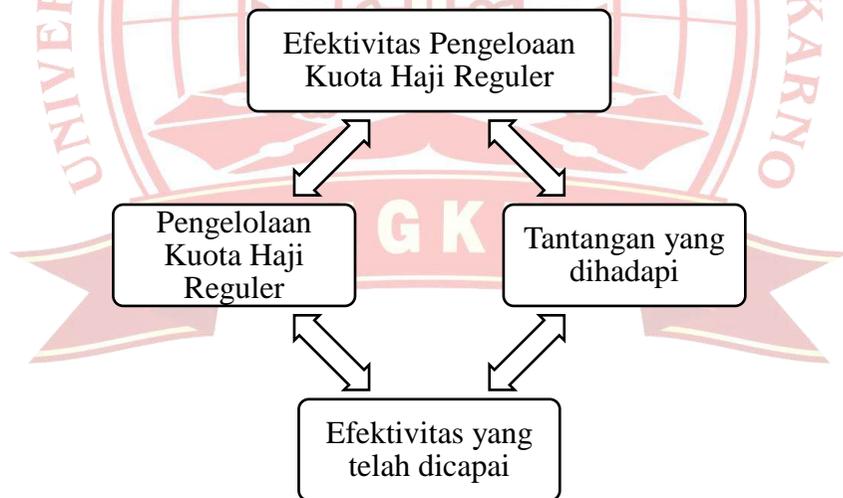
1. Menteri menetapkan Kuota Haji nasional, Kuota Haji provinsi, dan Kuota Haji khusus dengan memperhatikan prinsip keadilan dan proporsionalitas
2. Penetapan Kuota Haji provinsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan berdasarkan proporsi jumlah penduduk muslim di daerah provinsi.
3. Selain proporsi jumlah penduduk muslim di daerah provinsi sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Menteri

dapat mempertimbangkan masa tunggu Jemaah Haji di setiap daerah provinsi.

4. Gubernur dapat menetapkan Kuota Haji provinsi ke dalam kuota kabupaten/kota berdasarkan proporsi jumlah penduduk muslim di daerah kabupaten/kota.
5. Selain proporsi jumlah penduduk muslim di daerah provinsi sebagaimana dimaksud pada ayat (4), gubernur dapat mempertimbangkan masa tunggu Jamaah Haji di daerah kabupaten/kota.<sup>38</sup>

#### E. Kerangka Berfikir

Gambar 2. 2 Kerangka Berfikir



<sup>38</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, 'Permenag No. 13 Tahun 2018 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Reguler', 2018, 1–31. h. 12