



Komunikasi Petugas Haji di Era Digital: Studi Kasus Kabupaten Deli Serdang dalam Kerangka *Smart Governance*

Hajj Officers' Communication in the Digital Era: A Case Study of Deli Serdang Regency within the Framework of Smart Governance

Muhammad Ferry*, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia

Syukur Kholil, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia

ABSTRACT

This study explores the dynamics of organizational communication among hajj officers in Deli Serdang Regency within the context of Indonesia's digital transformation and smart governance agenda. It addresses the research question: how do local hajj officers adapt their communication practices in response to digital demands and multi-agency coordination challenges? Using a qualitative case study method, data were collected through in-depth interviews, field observations, and document analysis. The findings reveal that while digital platforms such as e-Hajj and e-Penkin improve data transparency and reporting efficiency, they also present challenges related to digital literacy, fragmented inter-agency communication, and cultural resistance to change. The study concludes that adaptive and inclusive communication strategies grounded in empathy and Islamic values are essential for effective service delivery, especially for elderly and disabled pilgrims. This research contributes a contextualized understanding of religious public service communication in decentralized, digitally evolving settings.

ARTICLE HISTORY

Received 13/05/2025
Revised 04/06/2025
Accepted 18/06/2025
Published 20/06/2025

KEYWORDS

Hajj officers; organizational communication; digital transformation; smart governance; inclusive service delivery.

*CORRESPONDENCE AUTHOR

✉ muhammad4004243026@uinsu.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.30743/mkd.v9i1.11180>

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi keniscayaan dalam tata kelola pemerintahan modern, termasuk dalam sektor pelayanan publik berbasis keagamaan seperti penyelenggaraan ibadah haji. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Agama dan kementerian terkait secara bertahap mendorong implementasi konsep *smart governance* dalam penyelenggaraan haji, yang mencakup digitalisasi sistem informasi, pelaporan daring, serta koordinasi lintas lembaga berbasis platform digital (Hasanah et al., 2024). Di tingkat daerah, melibatkan petugas haji dalam sistem digital ini membawa tantangan baru, terutama dalam aspek komunikasi organisasi, adaptasi teknologi, serta integrasi informasi secara *real time*.

Transformasi pelayanan publik di era digital menuntut tata kelola yang adaptif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Ismail, 2023). Kabupaten Deli Serdang merupakan salah satu daerah yang telah mengadopsi pendekatan *smart city* dengan enam dimensi utama, salah satunya *smart governance*, sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas layanan publik berbasis teknologi. Melalui dokumen Rencana Induk *Smart City*, Pemerintah Kabupaten Deli Serdang menegaskan pentingnya digitalisasi dalam memperkuat tata kelola pelayanan yang akuntabel dan terintegrasi (Napitupulu et al., 2020). Salah satu implementasi nyata dari inisiatif ini adalah Program E-Padi oleh Badan Pendapatan Daerah yang mendigitalisasi proses administrasi pelayanan pajak daerah untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan.

Dalam konteks pelayanan ibadah haji, tantangan komunikasi petugas menjadi salah satu isu krusial yang berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik. Kebutuhan akan sistem komunikasi yang responsif, terstandar, dan terintegrasi di era digital menjadi semakin mendesak,

terutama mengingat kondisi jamaah yang beragam secara usia dan literasi digital. Penelitian oleh Ramadhani dan Handoyo (2023) menunjukkan bahwa dari 45 program *smart governance* yang dirancang di Kabupaten Deli Serdang, hanya 35 program yang terealisasi. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebijakan dan implementasi di lapangan. Selain itu, hanya sekitar 29,5% masyarakat yang merasa mudah mengakses informasi melalui aplikasi digital milik pemerintah daerah, menunjukkan bahwa aspek edukasi teknologi dan sosialisasi publik masih menjadi tantangan besar (Ramadhani & Handoyo, 2023).

Isu ini semakin kompleks ketika dikaitkan dengan kebutuhan spesifik pelayanan haji yang memerlukan komunikasi dua arah secara cepat dan akurat, terutama di tengah situasi darurat atau perubahan jadwal. Sementara itu, keterbatasan infrastruktur digital, ketimpangan akses internet antarwilayah, serta minimnya pelatihan teknologi bagi petugas haji menjadi kendala utama dalam mewujudkan pelayanan berbasis *smart governance*. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan sistem komunikasi yang *user-friendly*, serta integrasi sistem informasi lintas sektor menjadi strategi yang perlu segera diwujudkan guna meningkatkan kualitas layanan publik di bidang keagamaan, khususnya dalam penyelenggaraan ibadah haji.

Kabupaten Deli Serdang sebagai salah satu pengirim jamaah haji terbesar di Provinsi Sumatera Utara, menjadi entitas penting dalam mengkaji dinamika komunikasi petugas haji di tengah tuntutan digitalisasi layanan. Petugas haji tidak hanya menjalankan fungsi ritual dan logistik, tetapi juga menjadi aktor komunikasi kunci dalam memastikan kelancaran alur informasi antara jamaah, instansi daerah, dan Kementerian Agama pusat (Agustin & Muhajarah, 2024). Namun, proses komunikasi ini kerap menghadapi hambatan akibat kesenjangan literasi digital, keterbatasan infrastruktur, dan tidak sinkronnya aplikasi digital lintas sektor (Khairiah, 2024; Sinaga & Indra, 2023).

Penelitian sebelumnya banyak membahas tata kelola haji dari aspek manajemen pelayanan, regulasi, dan kepuasan jamaah (Anas et al., 2023; Naad et al., 2024), namun sedikit yang menyoroti secara khusus tantangan komunikasi organisasi dalam kerangka *smart governance* di level operasional petugas daerah. Bahkan, studi tentang digitalisasi komunikasi petugas haji di kabupaten/kota masih sangat terbatas dan lebih banyak fokus pada wilayah perkotaan atau pusat data (Kusnawan et al., 2017; Rachman, 2019). Kondisi ini menciptakan gap riset yang signifikan dan membutuhkan eksplorasi mendalam.

Dalam perspektif teori komunikasi organisasi, komunikasi yang efektif merupakan kunci dalam mengelola kompleksitas hubungan antar aktor di dalam sistem kelembagaan. Teori *Networked Governance* menjelaskan pentingnya integrasi digital dan keterhubungan informasi sebagai syarat suksesnya penyelenggaraan layanan publik yang responsif dan adaptif (Iswanto & Miskan, 2025; Salsabila et al., 2024). Dalam konteks ibadah haji, jaringan komunikasi yang tidak hanya bersifat vertikal (pemerintah pusat ke daerah) tetapi juga horizontal (antar instansi dan petugas lapangan) menjadi fondasi bagi keberhasilan pelayanan haji yang humanis dan efisien (Hariadi et al., 2025).

Tantangan lain muncul dari resistensi kultural dan kelembagaan terhadap perubahan. Petugas haji di daerah, terutama yang berasal dari latar belakang *non-digital native*, sering kali mengalami kesulitan dalam mengakses sistem daring, melakukan pelaporan berbasis aplikasi, dan mengelola komunikasi digital di tengah tekanan kerja lapangan (Kusuma, 2024). Selain itu, fragmentasi platform digital antar instansi dan belum terstandarnya prosedur komunikasi di antara *stakeholder* memperburuk efektivitas jaringan informasi (Susilawati et al., 2023).

Transformasi digital dalam penyelenggaraan haji juga menghadirkan paradoks antara efisiensi dan empati. Di satu sisi, sistem informasi digital memudahkan koordinasi dan dokumentasi, namun

di sisi lain, praktik komunikasi yang terlalu berbasis protokol sering kali mengabaikan dimensi emosional dan spiritual pelayanan terhadap jamaah haji yang didominasi lansia dan penyandang disabilitas (Rantona et al., 2024). Oleh karena itu, strategi komunikasi petugas haji perlu dirancang tidak hanya berdasarkan kecepatan dan ketepatan informasi, tetapi juga memperhatikan pendekatan nilai dan keagamaan.

Smart governance idealnya menciptakan ekosistem komunikasi yang terbuka, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Namun, di tingkat implementasi lokal, terdapat kesenjangan antara kebijakan nasional dan kesiapan struktur teknis serta budaya kerja petugas daerah. Studi oleh Wildayati (2019) menunjukkan bahwa meskipun sebagian petugas telah mengadopsi aplikasi pelaporan haji, penggunaan aplikasi tersebut belum dimanfaatkan secara maksimal dalam pengambilan keputusan lapangan dan penanganan darurat jamaah.

Dalam kerangka pembangunan kelembagaan yang partisipatif, komunikasi petugas haji tidak bisa lagi bersifat *linier* atau hanya berdasarkan instruksi *top-down*. Perlu model komunikasi partisipatif berbasis platform digital yang memungkinkan dialog antar petugas, pelacakan cepat kebutuhan jamaah, serta keterlibatan aktif pemangku kepentingan lainnya seperti keluarga jamaah, media, dan otoritas kesehatan (Fuadia, 2020; Harmaini, 2023). Model ini dapat memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas dalam penyelenggaraan haji daerah.

Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam tulisan ini adalah: bagaimana tantangan komunikasi organisasi yang dihadapi petugas haji di Kabupaten Deli Serdang dalam merespons agenda transformasi digital dan penerapan *smart governance*? Bagaimana dinamika komunikasi tersebut mempengaruhi efektivitas layanan haji dan kualitas koordinasi antar instansi?

Tulisan ini menawarkan *novelty* dalam bentuk pendekatan integratif antara teori komunikasi organisasi, konsep *smart governance*, dan praktik komunikasi keagamaan berbasis teknologi digital di tingkat lokal. Dengan menempatkan petugas haji sebagai aktor komunikasi utama, studi ini bertujuan mengisi kekosongan riset tentang praktik komunikasi kelembagaan dalam penyelenggaraan haji berbasis sistem digital di daerah non-perkotaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus eksploratif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika komunikasi organisasi yang dijalankan oleh petugas haji di Kabupaten Deli Serdang dalam konteks transformasi digital dan penerapan *smart governance*. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi pengalaman subjektif, praktik komunikasi aktual, serta konteks sosial-budaya yang membentuk pola komunikasi antar petugas dan dengan mitra eksternal (Creswell, 2015).

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan 10 informan kunci yang terdiri dari petugas haji (TPHI, TKHI, dan PPIH daerah), pejabat Kemenag Deli Serdang, serta perwakilan Dinas Kominfo dan Dinas Kesehatan Kabupaten Deli Serdang. Teknik ini digunakan agar peneliti dapat mengeksplorasi narasi, pengalaman, dan persepsi mereka terhadap perubahan sistem komunikasi akibat digitalisasi dan integrasi aplikasi layanan haji (Ridwan et al., 2022).

Selain wawancara, observasi non-partisipan dilakukan selama masa pelatihan dan masa aktif layanan haji di tingkat kabupaten, khususnya dalam kegiatan manasik haji, pelaporan berbasis aplikasi, serta simulasi komunikasi krisis. Observasi ini bertujuan untuk menangkap dinamika komunikasi aktual yang tidak selalu terekspresikan dalam wawancara. Peneliti juga mengumpulkan

dokumen sekunder seperti laporan teknis, SK penugasan, tangkapan layar penggunaan aplikasi seperti *e-Hajj* dan *e-Penkin*, serta dokumen komunikasi formal lainnya untuk melengkapi data primer.

Teknik triangulasi sumber dan metode digunakan untuk meningkatkan validitas dan keandalan data. Peneliti membandingkan narasi informan dengan hasil observasi dan data dokumenter, serta melakukan *member checking* kepada beberapa informan untuk memastikan akurasi interpretasi. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik berdasarkan model Sugiyono (2020), dengan tahapan: transkripsi, koding terbuka, identifikasi tema, serta sintesis interpretatif terhadap pola komunikasi dan tantangannya dalam konteks digitalisasi.

Sebagai bagian dari upaya memastikan validitas temuan, penelitian ini melakukan proses *member checking* kepada lima informan kunci dari berbagai kategori petugas haji (TPHI, TKHI, dan PPIH daerah) untuk meninjau kembali hasil interpretasi temuan awal. Para informan diminta mengonfirmasi keakuratan kutipan, konsistensi narasi, serta keterwakilan pengalaman mereka dalam tema-tema seperti kesulitan penggunaan aplikasi *e-Penkin*, beban kerja ganda akibat pelaporan digital, dan hambatan koordinasi antar instansi. Hasil *member checking* menunjukkan bahwa mayoritas informan menyatakan isi temuan telah mencerminkan pengalaman lapangan secara tepat, khususnya dalam hal kesenjangan literasi digital dan ketergantungan pada anggota tim yang lebih muda. Meski demikian, dua informan menyarankan agar aspek emosional pelayanan terhadap jamaah lansia lebih ditonjolkan dalam analisis, sehingga validasi ini tidak hanya memperkuat kredibilitas data, tetapi juga membantu penyesuaian fokus interpretasi sesuai konteks empirik

Pemilihan lokasi penelitian di Kabupaten Deli Serdang dilakukan secara purposive karena daerah ini aktif menerapkan digitalisasi layanan haji, memiliki jumlah jamaah yang signifikan, serta memiliki kompleksitas hubungan antar lembaga di tingkat lokal. Karakteristik ini menjadikan Deli Serdang sebagai kasus representatif untuk memahami transformasi komunikasi organisasi Islam dalam konteks daerah non-perkotaan yang sedang beradaptasi dengan agenda *smart governance*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Digitalisasi Sistem Informasi Haji dan Perubahan Pola Komunikasi Petugas

Penerapan sistem digital dalam penyelenggaraan ibadah haji telah mengubah secara signifikan pola komunikasi yang dijalankan oleh petugas haji di Kabupaten Deli Serdang. Platform seperti *e-Hajj* dan *e-Penkin* menjadi instrumen utama dalam mendistribusikan informasi, melaporkan aktivitas, serta memantau kinerja petugas di lapangan (Rahayunianto, 2020). Transformasi ini menandai pergeseran besar dari pola komunikasi yang sebelumnya bersifat manual, berbasis dokumen cetak, dan sangat bergantung pada komunikasi verbal, menjadi komunikasi berbasis sistem daring yang terintegrasi secara nasional.

Model komunikasi baru ini diproyeksikan untuk meningkatkan kecepatan informasi, mendorong transparansi, dan memperkuat pengawasan institusional secara hierarkis dan *real-time*. Namun, digitalisasi ini tidak serta-merta diterima secara mulus, karena kenyataan di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan besar dalam kesiapan sumber daya manusia, ketersediaan infrastruktur teknologi, dan budaya kerja yang belum seluruhnya selaras dengan prinsip *smart governance* (Pratama & Arafah, 2024; Raharjo, 2015).

Kebutuhan akan pelaporan cepat dan akurat melalui sistem daring memberikan tekanan baru

bagi para petugas, terutama mereka yang tidak memiliki latar belakang teknologi informasi. Dalam wawancara dengan salah satu petugas TPHI, disebutkan bahwa:

“Kami sekarang harus unggah laporan setiap hari ke *e-Penkin*. Kalau tidak sesuai waktu atau format, langsung ditegur dari provinsi atau pusat” (wawancara dengan DM, 10 April 2024).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa sistem digital berfungsi sebagai alat pengawasan langsung yang mempersempit ruang fleksibilitas komunikasi petugas. Di sisi lain, aplikasi ini sebenarnya membuka peluang efisiensi yang besar dalam pelaporan, namun menuntut keterampilan baru yang tidak semua petugas miliki. Sebagian petugas mengaku kesulitan memahami antarmuka sistem, belum lagi masalah koneksi internet yang tidak stabil ketika berada di lokasi pemberangkatan atau asrama transit. Situasi ini memperlihatkan bahwa transformasi teknologi tidak hanya soal perangkat lunak, tetapi juga soal kesiapan psikologis dan kapasitas teknis pengguna (Kohar et al., 2022; Ridwan et al., 2022).

Kesenjangan literasi digital menjadi persoalan utama dalam implementasi sistem ini. Banyak petugas haji berasal dari latar belakang pendidikan keagamaan atau sosial dan belum terbiasa menggunakan sistem digital berbasis aplikasi. Dalam wawancara, seorang petugas TKHI menyatakan:

“Saya baru benar-benar belajar laptop waktu ditugaskan. Kalau tidak ada anak muda di tim, saya mungkin tidak bisa isi laporan sendiri” (wawancara dengan CT, 10 April 2024).

Ketergantungan pada anggota tim yang lebih muda menjadi gejala umum di berbagai kloter. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif kini sangat bergantung pada kehadiran aktor-aktor yang memiliki kompetensi digital, sehingga muncul ketimpangan internal dalam distribusi kerja. Teori *Organizational Communication Change* menekankan bahwa keberhasilan transformasi dalam sistem komunikasi organisasi tidak dapat dilepaskan dari proses pelibatan partisipatif dan pelatihan berkelanjutan yang menyesuaikan kapasitas individu dengan tuntutan teknologi yang diadopsi (Dusra et al., 2024; Purbaningrat, 2012).

Ketidakterpaduan sistem menjadi masalah teknis yang memperumit alur komunikasi. Meskipun sistem seperti *e-Hajj*, *e-Penkin*, dan aplikasi pendukung lainnya digunakan secara simultan, kenyataannya tidak semua data terintegrasi secara otomatis. Sering kali petugas harus menginput data yang sama di dua atau tiga aplikasi yang berbeda karena belum ada sistem yang mengompilasi informasi secara terpusat. Dalam praktiknya, kondisi ini menimbulkan redundansi kerja dan memperbesar risiko kesalahan input.

“Sudah kami *upload* data jamaah di satu aplikasi, tapi dari pusat masih minta data ulang lewat WA karena belum masuk ke *dashboard* utama” (wawancara dengan DM, 10 April 2024).

Masalah ini menunjukkan lemahnya arsitektur digital pemerintah dalam menyatukan sistem antar lembaga dan memperlihatkan betapa jauhnya realisasi *smart governance* dari harapan ideal. Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan fasilitas pendukung. Banyak petugas menggunakan perangkat pribadi seperti handphone, laptop, dan kuota internet sendiri tanpa dukungan anggaran dari instansi pengirim. Dalam wawancara, seorang petugas menyebut:

“Pekerjaan ini berbasis online, tapi perangkat tidak disediakan. Kami terpaksa pakai milik pribadi.” (wawancara dengan MY, 10 April 2024).

Ketergantungan ini tidak hanya menciptakan beban ekonomi tambahan bagi petugas, tetapi juga memperlihatkan adanya ketidakseimbangan antara kebijakan transformasi digital yang *top-down* dengan kesiapan operasional di lapangan. Ketiadaan infrastruktur yang mendukung menyebabkan praktik komunikasi yang seharusnya lebih efisien malah menjadi rumit, lambat, dan tidak jarang

menciptakan kesalahpahaman antar pihak.

Akuntabilitas menjadi dimensi positif dari sistem digital yang diakui oleh banyak petugas. Melalui sistem ini, laporan dan kinerja dapat dipantau secara transparan, baik oleh tim pengawas di daerah maupun oleh pihak pusat. Setiap kegiatan lapangan harus dilengkapi dengan dokumentasi foto, waktu pelaksanaan, dan lokasi koordinat.

“Sekarang semua harus ada buktinya. Kita nggak bisa asal-asalan lagi,” (wawancara dengan AB, 11 April 2024).

Keterbukaan semacam ini berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan publik terhadap kerja petugas haji dan memberikan sistem evaluasi yang berbasis bukti, bukan semata-mata narasi. Perubahan ini juga membawa beban psikologis dan fisik bagi petugas yang harus membagi waktu antara pelayanan langsung dan pelaporan digital. Banyak dari mereka harus menginput data dan mengunggah laporan hingga larut malam setelah melayani jamaah selama seharian penuh.

“Kami harus melayani lansia dan disabilitas di siang hari, lalu malamnya harus rekap dan kirim laporan digital. Kerja dua kali lipat,” kata seorang petugas TKHI” (wawancara dengan SN, 10 April 2024).

Ketegangan ini menunjukkan bahwa sistem digital yang tidak memperhitungkan redistribusi beban kerja justru dapat menurunkan kualitas pelayanan secara keseluruhan. Generasi muda dalam struktur tim haji cenderung lebih menerima perubahan ini. Mereka memanfaatkan aplikasi digital untuk mempercepat koordinasi dan meminimalisir kesalahan komunikasi.

“Kita sekarang bisa lihat jadwal, pembagian tugas, dan status jamaah langsung dari HP. Semua jadi lebih cepat” (wawancara dengan RG, 10 April 2024).

Antusiasme ini membuktikan bahwa perubahan pola komunikasi berbasis teknologi hanya akan berhasil jika diiringi dengan rekayasa tim yang inklusif terhadap generasi yang kompeten secara digital. Dominasi komunikasi digital juga menciptakan gap interaksi antar manusia. Hubungan personal antar petugas menjadi lebih formal dan dibatasi oleh format digital, seperti laporan standar dan sistem pelaporan daring. Dalam beberapa kasus, hilangnya ruang dialog informal menyebabkan miskomunikasi dan konflik kecil yang tidak tertangani. Sistem komunikasi berbasis data, meskipun efisien, tidak dapat sepenuhnya menggantikan nilai empati dan fleksibilitas interaksi yang sebelumnya dijaga dalam komunikasi lisan dan budaya kerja kolegal (Masriadi et al., [2021](#); Pahdi et al., [2025](#); Rohaemi et al., [2025](#)).

Perubahan pola komunikasi akibat digitalisasi dalam penyelenggaraan haji mencerminkan dinamika kompleks antara tuntutan efisiensi sistem dengan kebutuhan mempertahankan nilai-nilai kehumasan dan keagamaan. Sistem digital harus dimaknai bukan hanya sebagai alat kendali administratif, melainkan juga sebagai medium strategis untuk memperkuat tata kelola haji yang adaptif, partisipatif, dan humanis (Aryesta & Selmi, [2022](#)). Dalam kerangka *smart governance*, keberhasilan sistem tidak hanya diukur dari tingkat kecepatan informasi, tetapi dari sejauh mana teknologi mampu memperkuat struktur kerja, memperpendek birokrasi, dan menjaga kualitas komunikasi antar manusia dalam pelayanan ibadah suci.

Tantangan Kelembagaan dan Fragmentasi Komunikasi Antar lembaga

Struktur penyelenggaraan haji di tingkat kabupaten tidak hanya melibatkan Kementerian Agama, tetapi juga Dinas Kesehatan, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil), dan lembaga

pendukung lainnya. Kompleksitas ini membutuhkan koordinasi lintas lembaga yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berbasis komunikasi yang efektif. Di Deli Serdang, koordinasi tersebut sering kali terganggu oleh tumpang tindih kewenangan, perbedaan budaya birokrasi, serta tidak sinkronnya sistem informasi antar instansi yang terlibat.

Penyelenggaraan ibadah haji membutuhkan integrasi data yang solid antara data kependudukan, data kesehatan jamaah, dan data administratif keberangkatan. Namun di lapangan, integrasi ini sering terhambat karena masing-masing instansi bekerja dalam perbedaan informasi:

“Kami sudah input data jamaah ke sistem Kemenag, tapi dari Dinas Kesehatan minta ulang dalam format berbeda. Belum lagi Disdukcapil punya versi data lain” (wawancara dengan MY, 10 April 2024).

Situasi ini menunjukkan kegagalan dalam menyatukan ekosistem data yang menjadi prasyarat dalam *networked governance*. Menurut teori *networked governance*, efektivitas layanan publik di era digital bergantung pada kemampuan institusi untuk membangun jejaring kolaboratif yang tidak hanya formal, tetapi juga fungsional (Khalishaa et al., 2025). Dalam konteks ini, struktur penyelenggaraan haji seharusnya dirancang untuk mendorong alur komunikasi dua arah yang terbuka dan responsif antar aktor. Namun realitas di Deli Serdang justru menunjukkan dominasi struktur vertikal, di mana keputusan dan informasi cenderung bersifat *top-down* dan tertahan di level koordinasi awal.

Tantangan utama lainnya muncul dalam bentuk resistensi terhadap sistem digital yang dikembangkan oleh Kementerian Agama. Meskipun aplikasi seperti *e-Hajj* dan *e-Penkin* telah diperkenalkan, tidak semua instansi daerah mengadopsinya secara konsisten. Beberapa instansi masih lebih nyaman menggunakan dokumen manual, surat menyurat, atau komunikasi lisan dalam koordinasi teknis.

“Dinas Kesehatan masih minta dokumen *hard copy*, padahal semua sudah kami unggah di aplikasi. Itu membuat kami kerja dua kali” (wawancara dengan MK, 10 April 2024).

Resistensi ini diperkuat oleh kurangnya pelatihan teknis dan komunikasi lintas instansi yang terstruktur. Tidak ada forum bersama yang secara rutin mempertemukan perwakilan semua lembaga untuk menyamakan persepsi, memperbarui kebijakan teknis, atau mengevaluasi pelaksanaan sistem. Koordinasi yang terjadi biasanya bersifat insidental dan reaktif, bukan proaktif. Hal ini membuat pola komunikasi antar lembaga menjadi tidak stabil dan mudah terputus saat menghadapi situasi krisis atau perubahan kebijakan mendadak (Azlan & Pariz, 2025; Bamatraf et al., 2023).

Fragmentasi juga terjadi dalam struktur otoritas pelaporan. Di beberapa kloter, petugas harus melapor ke lebih dari satu pihak dengan format dan saluran berbeda. Hal ini tidak hanya mempersulit distribusi informasi, tetapi juga menimbulkan kebingungan di antara petugas lapangan tentang kepada siapa mereka harus bertanggung jawab.

“Kadang dari Kemenag minta laporan harian via aplikasi, tapi dari dinas minta kirim langsung lewat email dan WA. Mana yang harus kami prioritaskan?” (wawancara dengan TL, 12 April 2024).

Dalam kondisi seperti ini, kekosongan koordinasi formal sering diisi oleh komunikasi informal melalui *WhatsApp group*, panggilan pribadi, atau jaringan sosial antar tokoh birokrasi. Meskipun efektif dalam jangka pendek, komunikasi informal ini tidak bisa diandalkan dalam proses dokumentasi dan pertanggungjawaban administrasi. Selain itu, saluran informal rawan menciptakan eksklusivitas informasi yang justru melemahkan prinsip inklusivitas dalam tata kelola pelayanan publik.

Masalah lain yang mencuat adalah kurangnya struktur komunikasi krisis yang terintegrasi. Saat terjadi kondisi darurat, seperti jamaah yang sakit mendadak atau kendala transportasi, proses pengambilan keputusan sering kali tidak melibatkan semua pihak yang relevan. Petugas lapangan harus bertindak cepat dengan informasi yang tidak lengkap, sementara koordinasi antar lembaga sering tertunda karena tidak adanya prosedur komunikasi yang jelas. Hal ini berpotensi menurunkan kualitas layanan dan meningkatkan risiko kesalahan dalam penanganan jamaah (Madani et al., [2023](#)).

Fragmentasi ini pada akhirnya berimplikasi pada kualitas keseluruhan penyelenggaraan haji di tingkat kabupaten. Pelayanan yang seharusnya terstandarisasi dan terintegrasi menjadi bergantung pada improvisasi masing-masing petugas dan hubungan personal antar instansi. Kondisi ini menandakan kegagalan dalam membangun struktur komunikasi organisasi yang sesuai dengan tuntutan era digital dan kolaborasi antar lembaga.

Tantangan kelembagaan yang dihadapi oleh petugas haji Deli Serdang dalam hal koordinasi, pelaporan, dan komunikasi lintas instansi mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak cukup hanya dengan menyediakan aplikasi atau platform daring. Diperlukan pendekatan *networked governance* yang tidak hanya menciptakan sistem, tetapi juga memperkuat budaya komunikasi, memperjelas struktur tanggung jawab, dan membangun jejaring yang sejajar dan fungsional antar semua aktor dalam ekosistem penyelenggaraan haji.

Pembahasan

Strategi Komunikasi Adaptif dan Inklusif dalam Pelayanan Jamaah

Penyelenggaraan ibadah haji tidak hanya menuntut efisiensi teknis, tetapi juga kepekaan terhadap dimensi kemanusiaan, spiritual, dan sosial yang melekat dalam pengalaman jamaah. Petugas haji tidak semata bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai fasilitator spiritual dan penghubung emosional antara sistem dan jamaah, terutama bagi kelompok rentan seperti lansia dan penyandang disabilitas. Dalam konteks digitalisasi yang masif, strategi komunikasi adaptif menjadi sangat penting untuk menjembatani keterbatasan teknologi dan memastikan bahwa nilai-nilai keislaman tetap menjadi ruh dalam pelayanan (Hafiz et al., [2022](#)).

Pengalaman di Deli Serdang menunjukkan bahwa petugas haji menghadapi dilema antara tuntutan pelaporan digital dan kebutuhan untuk menjaga kedekatan personal dengan jamaah. Banyak jamaah lansia tidak memiliki pemahaman teknologi, bahkan kesulitan mengenali proses administratif yang terus berubah. Kondisi ini mendorong petugas untuk menggunakan bahasa sederhana, pendekatan empati, dan metode visual agar pesan dapat diterima dengan baik oleh jamaah (Azlan & Pariz, [2025](#)).

Strategi komunikasi interpersonal menjadi ujung tombak dalam menciptakan suasana pelayanan yang tenang dan ramah. Petugas yang berhasil membangun kedekatan emosional dengan jamaah biasanya memiliki cara komunikasi yang tidak menggurui, bersabar menjelaskan, dan mampu membaca bahasa tubuh serta ekspresi wajah jamaah. Ini sejalan dengan konsep *empathetic communication*, di mana efektivitas pesan tidak hanya diukur dari keterpahaman secara rasional, tetapi juga dari kemampuan pesan tersebut menyentuh dimensi afektif penerima (Rahmawati et al., [2023](#)). Komunikasi seperti ini bukan hanya strategi, tetapi juga bagian dari ibadah dalam konteks pelayanan haji.

Dalam praktiknya, pendekatan berbasis *religious value-based communication* sangat membantu petugas dalam menjelaskan prosedur dan keputusan teknis kepada jamaah yang ragu atau merasa

takut. Penjelasan dengan merujuk pada nilai sabar, tawakal, dan musyawarah seringkali lebih mudah diterima ketimbang penjelasan formalistis. Komunikasi berbasis nilai memperkuat legitimasi pesan dan membangun rasa saling percaya antara petugas dan jamaah.

Adaptasi komunikasi juga dilakukan melalui pendekatan berbagai saluran. Petugas memanfaatkan komunikasi verbal, tulisan, visual, bahkan simulasi langsung untuk menjelaskan prosedur tertentu seperti penggunaan toilet, rute menuju tenda, atau waktu pelaksanaan ibadah. Bagi jamaah tunanetra, petugas menggunakan teknik sentuhan lembut dan petunjuk suara. Bagi lansia yang mudah panik, petugas memberikan repetisi instruksi dengan intonasi suara yang stabil. Ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak bisa diseragamkan, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik audiens secara kontekstual.

Teori *situational communication theory* menjelaskan bahwa strategi komunikasi yang efektif sangat ditentukan oleh situasi dan karakteristik komunikan (Alamsyah et al., 2024; Razak & Sumanti, 2023). Dalam konteks pelayanan haji, penerapan teori ini tampak dari cara petugas membedakan komunikasi dengan jamaah berpendidikan tinggi dan jamaah yang buta huruf. Mereka menghindari istilah teknis seperti “kloter”, “*manifest*”, atau “*digital check-in*” dalam berinteraksi dengan jamaah yang belum terbiasa dengan istilah birokratis. Pendekatan ini memperlihatkan pentingnya fleksibilitas dalam menyampaikan pesan (Rani, 2023).

Resistensi terhadap digitalisasi teknokratik juga ditunjukkan melalui sikap petugas yang tetap menjaga komunikasi tatap muka, meskipun sistem telah menyediakan notifikasi otomatis. Mereka menyadari bahwa humanisasi dalam pelayanan lebih penting daripada kecepatan pelaporan.

“Sistem bisa kirim pesan otomatis, tapi itu hanya teks. Kita tetap harus sampaikan langsung supaya jamaah merasa diperhatikan,” (wawancara dengan MY, 10 April 2024).

Strategi ini memperkuat gagasan bahwa teknologi hanya alat bantu, bukan pengganti dimensi relasional dalam pelayanan keagamaan. Komunikasi yang inklusif juga berarti menciptakan ruang partisipasi bagi jamaah untuk bertanya, menyampaikan keluhan, atau sekadar mencurahkan kecemasan. Petugas yang adaptif biasanya membuka dialog dua arah dan memberikan ruang aman bagi jamaah yang merasa bingung atau terintimidasi oleh perubahan prosedur. Keterbukaan ini menciptakan iklim komunikasi yang sehat, di mana jamaah tidak hanya menjadi objek pelayanan, tetapi juga subjek yang dihargai dalam sistem pelaksanaan ibadah haji (Syamsiah & Mukri, 2024).

Strategi komunikasi adaptif dan inklusif yang dikembangkan oleh petugas haji di Deli Serdang bukan hanya menjadi respons terhadap tantangan digitalisasi, tetapi juga menjadi bentuk perlawanan positif terhadap sistem yang cenderung mengabaikan sisi manusiawi jamaah. Pendekatan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dalam pelayanan haji tidak cukup hanya akurat dan cepat, tetapi juga harus menyentuh, menguatkan, dan memberdayakan jamaah sebagai individu yang menjalankan ibadah paling agung dalam hidup mereka.

SIMPULAN

Perlindungan hukum terhadap anak korban kejahatan seksual, khususnya yang berstatus *stateless person*, masih menghadapi tantangan serius dalam implementasinya. Meskipun peraturan perundang-undangan di Indonesia telah mengamanatkan perlindungan khusus bagi anak korban, kenyataannya hak-hak tersebut sering kali tidak diakomodasi dalam praktik peradilan. Anak *stateless person* mengalami dampak berlapis: menjadi korban dari kejahatan seksual sekaligus korban dari ketidakjelasan sistem kewarganegaraan dan kebijakan pengungsi. Dalam ruang pengadilan, perhatian

lebih banyak diberikan pada pemenuhan hak anak pelaku, sementara hak-hak anak korban justru terabaikan. Kondisi ini mencerminkan lemahnya komitmen aparat penegak hukum dalam menjamin prinsip keadilan restoratif dan kepentingan terbaik anak.

Diperlukan penelitian lanjutan yang berfokus pada pendekatan yuridis-sosiologis untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana dimensi sosial, budaya, dan kelembagaan memengaruhi ketimpangan perlindungan hukum bagi anak *stateless person* korban kejahatan seksual. Selain itu, perlu dikaji mekanisme terobosan hukum yang dapat dilakukan oleh hakim dalam rangka mengakomodasi hak-hak anak korban dalam putusan pengadilan. Penelitian interdisipliner yang melibatkan perspektif hukum, psikologi, dan kebijakan publik sangat penting untuk mendorong reformasi sistemik dan membangun sistem hukum yang inklusif dan berperspektif anak.

REFERENSI

- Agustin, T. M., & Muhajarah, K. (2024). Evaluasi Pelayanan Petugas Haji Ramah Lansia Tahun 2023 oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Jawa Tengah. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 429–442. <https://doi.org/10.30868/IM.V7I01.6131>
- Alamsyah, I. L., Aulya, N., & Satriya, S. H. (2024). Transformasi Media dan Dinamika Komunikasi dalam Era Digital: Tantangan dan Peluang Ilmu Komunikasi. *Jurnal Ilmiah Research Student*, 1(3), 168–181. <https://doi.org/10.61722/JIRS.V1I3.554>
- Anas, K., Nurhayati, W., & Aslichah. (2023). Evaluasi Kebijakan Penyelenggaraan Haji dan Dampaknya Terhadap Pengeluaran Pemerintah Indonesia Tahun 2023. *Mutiara: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 1(1), 170–183. <https://doi.org/10.61404/jimi.vii.50>
- Aryesta, A. E., & Selmi, S. (2022). Analisis Strategi Komunikasi KPI Menggunakan Situational Theory of Public Relation. *Jurnal Communio: Jurnal Jurusan Ilmu Komunikasi*, 11(1), 76–88. <https://doi.org/10.35508/jikom.viii.5037>
- Azlan, M., & Pariz, N. M. (2025). Efektivitas Penerapan Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT) dalam Penyelenggaraan Ibadah Haji. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(3), 387–393. <https://doi.org/10.61722/JEMBA.V2I3.1023>
- Bamatraf, S. M., Chidayah, P. P. N., & Rustandi, R. (2023). Sistem Pengelolaan Dokumen Perjalanan Ibadah Haji Khusus. *Mabrur: Academic Journal of Hajj and Umra*, 3(2), 153–170. <https://doi.org/10.15575/mjhu.v3i2.41124>
- Creswell, J. (2015). *Riset pendidikan : Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif dan Kuantitatif*. Pustaka Pelajar.
- Dusra, E., Akbar, M., & Sonni, A. F. (2024). Hubungan Komunikasi Interpersonal Tour Leader dengan Kepuasan Jamaah Haji Khusus Ujas Tour Tahun 2024. *Indonesia Berdaya: Journal of Community Engagement*, 5(3), 1101–1122. <https://ukinstitute.org/journals/ib/article/view/888>
- Fuadia, N. N. (2020). Peran Psikologi Massa Bagi Pembimbing Ibadah Haji. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 1(1), 91–101. <https://doi.org/10.53800/wawasan.viii.52>
- Hafiz, A., Romdaniah, L., & Ramadhoni, M. R. (2022). Efektivitas Digitalisasi Pelayanan Pada Himpunan Penyelenggara Umrah dan Haji (Himpuh) dalam Meningkatkan Layanan Haji. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 10(2), 222–252. <https://journal.uinjkt.ac.id/index.php/jmd/article/view/29171>
- Hariadi, J., Sazali, H., & Amelia, N. (2025). Islam, Budaya, dan Komunikasi Publik: Sinergi Pemimpin Aceh dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Religiosity Entity Humanity (JIREH)*, 7(1), 116–126. <https://doi.org/10.37364/JIREH.V7I1.390>
- Harmaini, Y. H. (2023). Peran Komunikasi Organisasi di KBIHU An-Nabawiy Medan dalam Membentuk Kesiapan Jamaah Calon Haji di Kota Medan. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik*, 1(2), 257–261. <https://jurnal.itc.web.id/index.php/jiksp/article/view/457>
- Hasanah, A. U., Andaryani, S., Sari, F. H., Dwikurniawati, I. U., & Lestari, D. P. (2024). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital: Tantangan dan Peluang di Pemerintah Daerah. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 5228–5235. <https://doi.org/10.31004/INNOVATIVE.V4I5.15469>

- Ismail, I. (2023). Transformasi Digital Pemasaran Kaffahisme Ekonomi Islam. *At-Tasyri': Jurnal Hukum Dan Ekonomi Syariah*, 4(1), 51–62. <https://doi.org/10.55380/tasyri.v4i1.420>
- Iswanto, D., & Miskan. (2025). From Smart City to Smart Village: Akselerasi Transformasi Digital dalam Optimalisasi Pelayanan Publik di Desa Kepatihan Kabupaten Gresik. *Contemporary Public Administration Review*, 2(2), 170–186. <https://doi.org/10.26593/copar.v2i2.8794.170-186>
- Khairiah, N. (2024). *Komunikasi Interaksional Hubungan Masyarakat (Humas) dalam Pengelolaan Layanan Informasi E-Government di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara* [Thesis]. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Khalishaa, N. G., Winata, M. P. T., Yuanif, I., Zahra, R., & Wulandari, P. K. (2025). Peran Network Governance dalam Pengembangan Pariwisata Berbasis Masyarakat di Kampung Keramik Dinoyo Kota Malang. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 8(8), 1–10. <https://doi.org/10.9963/545GRE44>
- Kohar, W., Efrizal, E., & Basra, S. M. (2022). Dakwah Haji: Psikologi Komunikasi Petugas Haji di Arab Saudi. *Al Irsyad : Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 13(1), 50–63. <https://doi.org/10.15548/JBKI.V13I1.4276>
- Kusnawan, A., Rahman, A., Lukman, D., & Dulwahab, E. (2017). Manajemen Mutu Input Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Indonesia. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*, 11(2), 277–292. <https://doi.org/10.15575/idajhs.v11i2.2399>
- Kusuma, H. A. (2024). Hubungan Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 6(2). <https://doi.org/10.32834/jsda.v6i2.835>
- Madani, A. D., Taqiyuddin, T., & Santoso, S. (2023). Implementasi Informasi Teknologi (IT) dalam Pengelolaan Pendaftaran Haji Pada KBIH Badrul Munir. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 7(1), 1–6. <https://doi.org/10.24235/jiem.v7i1.13303>
- Masriadi, M., Hasan, K., Andyna, C., & Bahri, R. (2021). Strategi Komunikasi Persuasif Petugas Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tamiang Dalam Memberikan Informasi Pembatalan Ibadah Haji 2020-2021 Pada Calon Jamaah Haji. *Jurnal Komunika Islamika: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Kajian Islam*, 8(2), 99. <https://doi.org/10.37064/jki.v8i2.10726>
- Naad, D., Nawaf, A., Ginting, A. F., Sazali, H., Azwar, M., & Utami, T. N. (2024). Efektifitas Pelayanan Haji Dan Umroh Dalam Meningkatkan Kepuasan Jamaah. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah FDIK IAIN Padangsidimpuan*, 6(2), 229–242. <https://doi.org/10.24952/tadbir.v6i2.13757>
- Napitupulu, D., Lubis, M. R., Revida, E., Putra, S. H., Saputra, S., Negara, E. S., & Simarmata, J. (2020). *E-Government: Implementasi, Strategi dan Inovasi* (T. Limbong, Ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Pahdi, A., Azmi, M., & Ariannor, W. (2025). Model Aplikasi Sistem Manajemen Data Jamaah Haji Kementerian Agama Kota Banjarbaru. *Jutisi : Jurnal Ilmiah Teknik Informatika Dan Sistem Informasi*, 14(1), 691–702. <https://doi.org/10.35889/JUTISI.V14I1.2670>
- Pratama, M. R., & Arafah, S. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Customer Experience dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Jamaah Haji PT. Rihlah Multazam Al Mubaroqah Medan. *BISEI : Jurnal Bisnis Dan Ekonomi Islam*, 9(2), 101–110. <https://doi.org/10.33752/BISEI.V9I2.7572>
- Purbaningrat, S. H. (2012). Komunikasi Transendental dalam Bisnis Travel Haji dan Umrah di Indonesia. *Sosiohumaniora*, 14(2), 186. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v14i2.5489>
- Rachman, S. S. (2019). *Evaluasi Penerapan Sistem E-Hajj dalam Proses Pemvisaan pada Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2019* [Skripsi]. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Raharjo, D. A. (2015). Komunikasi Interpersonal dalam Pelayanan Publik (Telaah Teoritis pada Pelayanan Pendaftaran Calon Jamaah Haji di Kota Bengkulu). *AL MUNIR : Jurnal Komunikasi Dan Penyiaran Islam*, 6(1), 69–83. <https://doi.org/10.15548/AMJ-KPI.Vo1o.623>
- Rahayunianto, A. (2020). Pola Komunikasi Pembimbing dan Jamaah dalam Perspektif Humanistik. *The Source: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(1), 55–71. <https://doi.org/10.36441/THESOURCE.V2I1.301>
- Rahmawati, N., Wiryany, D., & Meltareza, R. (2023). Menelusuri Makna Tersembunyi: Analisis Hambatan Komunikasi dalam Iklan IM3 “Nyatakan Silaturahmi” di Youtube melalui Perspektif Semiotika Jhon Fiske. *Communication & Social Media*, 3(2), 68–74. <https://doi.org/10.57251/csm.v3i2.1451>
- Ramadhani, M. A., & Handoyo, E. (2023). Implementasi Kebijakan Jakarta Smart City dalam Mewujudkan Smart Governance pada Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta. *Unnes Political Science Journal*, 6(2), 42–47. <https://doi.org/10.15294/upsj.v6i2.58254>

- Rani, S. (2023). Transformasi Komunikasi Dakwah dalam Era Digital: Peluang dan Tantangan dalam Pendidikan Islam Kontemporer. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 4(1), 207–216. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i1.3513>
- Rantona, S., Solihin, O., & Abdullah, A. Z. (2024). Digitalisasi Komunikasi: Dinamika Teori dan Transformasi di Era Digital. *Mimbar Administrasi Fisip Untag Semarang*, 21(1), 407–419. <https://doi.org/10.56444/mia.v21i1.2162>
- Razak, A., & Sumanti, S. T. (2023). Penggunaan Media Sosial Sebagai Media Komunikasi dalam Penyebaran Informasi Pada Dinas Kominfo Kota Medan. *Communication & Social Media*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.57251/csm.v3i1.939>
- Ridwan, A., Ramlan, A., & Fauzidan, F. (2022). Komunikasi dan Penyiaran Islam dalam Perjalanan Haji dan Umrah. *Mabrur: Academic Journal of Hajj and Umra*, 1(1), 1–28. <https://doi.org/10.15575/mjhu.v1i1.17521>
- Rohaemi, R., Falah, F., Fauzi, A., & Zohriah, A. (2025). Implementation of Theoretical Study of Situational Leadership Style at the Ministry of Religion Office Institution in Serang Regency. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 8(2), 1396–1411. <https://doi.org/10.31943/AFKARJOURNAL.V8I2.1437>
- Salsabila, Indra Aditya, & Rachmat Ramdani. (2024). Penerapan Smart Government Dalam Mengembangkan Inovasi Smart Village Di Desa Gunung Putri. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 6(1). <https://doi.org/10.47134/villages.v6i1.199>
- Sinaga, A. R., & Indra, F. (2023). Pola Rekrutmen Kementerian Agama dalam Menentukan Tim Petugas Haji Indonesia Kota Tanjungbalai. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 4(3), 999–1004. <https://doi.org/10.35870/JIMIK.V4I3.302>
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Enterpretatif, Interaktif, dan Konstruktif (Cocok untuk Mahasiswa S1, S2, S3, Dosen dan Peneliti)*. CV Alfabeta.
- Susilawati, F. E., Yanti, R., & Erni, E. (2023). Transformasi Digital Pemerintah (Studi Kasus: Implementasi e-Government dan Hambatannya). *Journal Social Society*, 3(2), 80–94. <https://doi.org/10.54065/jss.3.2.2023.338>
- Syamsiah, N., & Mukri, S. G. (2024). Digitalisasi Pelayanan Haji: Smart Card Haji, Visa Resmi Menuju Ibadah yang Sempurna. *Mecca: Journal of Hajj and Umrah Studies*, 1(1), 14–24. <https://www.jurnalfai-uikabogor.org/index.php/mecca/article/view/2988>
- Wildayati, R. (2019). Optimalisasi Pelayanan Haji dalam Meningkatkan Kepuasan Jamaah. *Anida (Aktualisasi Nuansa Ilmu Dakwah)*, 17(2), 165–182. <https://doi.org/10.15575/anida.v17i2.5061>

Daftar Informan

- 1) DM, 42 tahun, Tim Pembimbing Haji Indonesia (TPHI), Kementerian Agama Deli Serdang (20 April 2025).
- 2) CT, 38 tahun, Tenaga Kesehatan Haji Indonesia (TKHI), Dinas Kesehatan Deli Serdang (21 April 2025).
- 3) MY, 45 tahun, Petugas Kloter (TPIH), Kementerian Agama Deli Serdang (21 April 2025).
- 4) AB, 50 tahun, Petugas Keberangkatan, Kementerian Agama Deli Serdang (22 April 2025).
- 5) SN, 35 tahun, TKHI, Dinas Kesehatan Deli Serdang (22 April 2025).
- 6) RG, 29 tahun, TPIH Generasi Muda, Kementerian Agama Deli Serdang (23 April 2025).
- 7) MK, 41 tahun, TPIH Kloter, Kementerian Agama Deli Serdang (23 April 2025).
- 8) TL, 40 tahun, Petugas Pelaporan Lapangan, Kementerian Agama Deli Serdang (24 April 2025).