



Indonesian Hajj and Umrah Management: Policy Problems and Governance Improvement

Manajemen Haji dan Umrah Indonesia: Problematika Kebijakan dan Peningkatan Tata Kelola

Dirwanto

Office of the Ministry of Religious, Konawe Regency

Author Correspondence Email: mantomanto672@gmail.com

| Article History | Received | Revised | Accepted |
|-----------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| | June 30 th , 2025 | July 29 th , 2025 | August 23 rd , 2025 |

Article News

Keyword:

Governance;
Haji;
Management;
Policy;
SIMHAJI;

Abstract

This policy paper outlines that the implementation of hajj and umrah pilgrimage in Indonesia faces various complex challenges that require comprehensive policy transformation and governance reform. This policy article analyzes the main problems in Indonesian hajj and umrah management, including long queues of hajj candidates reaching 20-30 years, imbalanced quota distribution among provinces, weak PPIU supervision, and low quality of manasik guidance. This paper uses qualitative writing methods with comprehensive document analysis and literature study approaches. The analysis uses the Urgency, Seriousness, Growth (USG) approach developed by Bryson (2018) to determine problem priorities, with William N. Dunn's policy alternative evaluation method based on effectiveness, efficiency, feasibility, sustainability, and political feasibility criteria. The theoretical foundation integrates Public Service Management Theory, Queue Management Theory, Good Governance, and Service Quality Model. Five policy alternatives are analyzed, with the Integrated National Hajj Management System (SIMHAJI) obtaining the highest score (22). The results show that SIMHAJI is the optimal solution because it can address root problems systematically, increase operational efficiency by up to 31%, and strengthen transparency and accountability in hajj-umrah implementation. The main conclusion mentions the need for comprehensive digital transformation through implementing integrated platforms supported by Presidential Regulation on hajj-umrah digital transformation. The main contribution of this article lies in a holistic approach that integrates technology, diplomacy, and governance aspects in policy solutions towards Golden Indonesia 2045.

Kata Kunci:

Haji;
Kebijakan;
manajemen;
SIMHAJI;
Transformasi:

Abstrak

Policy paper ini menguraikan bahwa penyelenggaraan ibadah haji dan umrah di Indonesia menghadapi berbagai tantangan kompleks yang memerlukan transformasi kebijakan dan tata kelola yang komprehensif. Artikel kebijakan ini menganalisis problematika utama dalam manajemen haji dan umrah Indonesia, meliputi antrian panjang calon jemaah haji yang mencapai 20-30 tahun, ketidakseimbangan distribusi kuota antar provinsi, lemahnya pengawasan PPIU, dan rendahnya kualitas pembimbingan manasik. Tulisan menggunakan Metodologi penulisan artikel kebijakan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis dokumen dan studi literatur yang komprehensif. Pengumpulan data dilakukan melalui review terhadap dokumen kebijakan, laporan

kinerja instansi terkait, dan literatur akademik yang relevan dengan penyelenggaraan haji dan umrah. Data primer diperoleh dari laporan resmi Kementerian Agama, Direktorat Jenderal PHU, BPKH, dan instansi terkait lainnya. Analisis menggunakan pendekatan USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) yang dikembangkan oleh (Bryson, 2018) untuk menentukan prioritas masalah, dengan metode evaluasi alternatif kebijakan William N. Dunn berdasarkan kriteria efektivitas, efisiensi, feasibilitas, *sustainability*, dan kelayakan politik. Landasan teoritis mengintegrasikan Teori Manajemen Pelayanan Publik, *Queue Management Theory*, *Good Governance*, dan *Service Quality Model*. Lima alternatif kebijakan dianalisis, dengan Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi (SIMHAJI) memperoleh skor tertinggi (22). Hasil dan pembahasannya menunjukkan bahwa SIMHAJI merupakan solusi optimal karena mampu mengatasi akar masalah secara sistemik, meningkatkan efisiensi operasional hingga 31%, dan memperkuat transparansi serta akuntabilitas penyelenggaraan haji-umrah. Kesimpulan utama menyebutkan perlunya transformasi digital komprehensif melalui implementasi platform terintegrasi yang didukung meliputi penerbitan Peraturan Presiden tentang transformasi digital haji-umrah dan implementasi platform terintegrasi. Kontribusi utama artikel ini terletak pada pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek teknologi, diplomasi, dan tata kelola dalam solusi kebijakan menuju Indonesia Emas 2045.

To cite this article: Dirwanto. (2025). Indonesian Hajj and Umrah Management: Policy Problems and Governance Improvement *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume 4(2), 749-776.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) ©2025 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan ibadah haji dan umrah merupakan salah satu bentuk pelayanan publik keagamaan yang paling vital bagi masyarakat Indonesia sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia. Indonesia, dengan lebih dari 230 juta penduduk Muslim yang merepresentasikan 87,2% dari total populasi nasional, menghadapi tantangan eksponensial dalam memenuhi aspirasi spiritual masyarakat untuk menunaikan rukun Islam kelima ini (BPS, 2023). Kompleksitas penyelenggaraan haji tidak hanya melibatkan aspek keagamaan yang sakral, tetapi juga dimensi politik internasional, ekonomi makro, sosial kemasyarakatan, dan diplomatik yang memerlukan pendekatan kebijakan yang komprehensif dan terintegrasi. Menurut Esposito, (2019) pengelolaan haji yang efektif menjadi indikator penting kemampuan negara Muslim dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan mencerminkan komitmen terhadap pemenuhan hak-hak konstitusional warga negara.

Sejarah panjang penyelenggaraan haji Indonesia telah mengalami berbagai dinamika dan transformasi yang mencerminkan evolusi sistem politik, ekonomi, dan sosial bangsa. Dimulai dari era kolonial Belanda yang memberlakukan sistem kontrol ketat melalui peraturan keberangkatan ke Mekkah tahun 1922, hingga era kemerdekaan yang memberikan kebebasan penuh bagi warga negara untuk menunaikan ibadah haji sebagai implementasi pasal 29 UUD 1945 (Ricklefs, 2018). Periode Orde Baru menandai fase sentralisasi dan birokratisasi penyelenggaraan haji, sementara era reformasi membuka ruang partisipasi swasta dalam penyelenggaraan umrah. Namun, transformasi kelembagaan dan regulasi ini belum diikuti dengan modernisasi sistem manajemen yang

memadai, sehingga berbagai permasalahan struktural terus mengakar dan semakin kompleks seiring dengan pertumbuhan populasi Muslim Indonesia (Azra, 2020).

Fenomena antrian panjang calon jemaah haji yang dapat mencapai dua hingga tiga dekade di beberapa provinsi menunjukkan adanya ketidakseimbangan fundamental antara permintaan yang tinggi dengan ketersediaan kuota yang terbatas. Keterbatasan kuota haji yang ditetapkan oleh Pemerintah Arab Saudi berdasarkan formula 1.000 jemaah per 1 juta penduduk telah menjadi kendala struktural utama yang dihadapi Indonesia. Formula ini, ketika diaplikasikan pada populasi Indonesia yang mencapai 273,8 juta jiwa, hanya memungkinkan sekitar 273.800 kuota haji per tahun, sementara tingkat pendaftaran mencapai 300.000-400.000 setiap tahunnya dengan akumulasi daftar tunggu yang telah mencapai lebih dari 4 juta calon jemaah secara nasional (Dirjen PHU, 2023). Penelitian Hassan & Ibrahim, (2022) menunjukkan bahwa Indonesia memiliki rasio calon jemaah terhadap kuota tersedia yang paling tinggi di dunia, yaitu 14:1, dibandingkan dengan Pakistan (8:1) dan Bangladesh (6:1).

Permasalahan distribusi kuota haji antarpovinsi juga mencerminkan ketidakadilan sistemik dalam akses pelayanan publik keagamaan. Provinsi-provinsi dengan kepadatan penduduk tinggi seperti Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur mengalami tekanan yang paling berat dengan waktu tunggu yang mencapai 25-30 tahun, sementara provinsi-provinsi dengan populasi Muslim yang relatif kecil masih memiliki sisa kuota yang tidak teroptimalkan (Baznas, 2022). Penelitian Ropiah, (2024) menunjukkan bahwa koefisien ketimpangan untuk distribusi akses haji antar provinsi mencapai 0,67, menunjukkan tingkat ketimpangan yang sangat tinggi. Penelitian Muzakki, (2021) juga mengidentifikasi bahwa disparitas waktu tunggu haji antar provinsi telah menciptakan perpindahan penduduk internal yang signifikan untuk mendapatkan akses yang lebih cepat.

Dimensi lain yang tidak kalah kritis adalah lemahnya sistem pengawasan terhadap Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) yang bermasalah. Data dari Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah menunjukkan bahwa dalam periode 2020-2023, terdapat 127 kasus PPIU bermasalah yang merugikan lebih dari 25.000 calon jemaah dengan total kerugian finansial mencapai Rp 1,2 triliun (Dirjen PHU, 2023). Penelitian Tahir, (2025) mengidentifikasi lima kelemahan utama dalam sistem regulasi PPIU: lemahnya hambatan masuk, sistem pemantauan yang tidak waktu nyata, sanksi yang tidak memberi efek jera, tidak adanya sistem penjaminan yang melindungi konsumen, dan fragmentasi kewenangan pengawasan antara pusat dan daerah.

Kualitas pembimbingan manasik haji dan umrah di berbagai daerah masih jauh dari standar optimal yang diharapkan. Data dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan Kementerian Agama menunjukkan bahwa dari 15.000 pembimbing manasik yang aktif di seluruh Indonesia, hanya 9.200 (61,3%) yang memiliki sertifikat resmi, dengan distribusi yang sangat tidak merata (Balitbang Haji, 2023). Penelitian Taufikurrahman, Wasliman, & Dianawati, (2023) menunjukkan variasi kualitas pembimbingan manasik antar daerah yang signifikan, dengan skor rata-rata di Pulau Jawa mencapai 7,8 dari skala 10, sementara di Papua dan Maluku hanya mencapai 5,2. Penelitian Rahman et al., (2023) mengidentifikasi bahwa 78% jemaah haji Indonesia mengalami kejutan budaya dan kesulitan adaptasi di tanah suci karena ketidaksiapan akibat kualitas pembimbingan manasik yang tidak memadai.

Aspek koordinasi antarlembaga terkait dalam pengelolaan haji dan umrah menghadapi berbagai hambatan birokratis dan struktural yang menciptakan ketidakfungsian sistemik. Fragmentasi kewenangan antara Kementerian Agama, Kementerian Luar Negeri, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), dan berbagai instansi terkait lainnya seringkali menciptakan tumpang tindih fungsi dan duplikasi program (Fatmawati, 2023). Penelitian Anas, Nurhayati, & Aslichah, (2023) menunjukkan bahwa biaya

koordinasi dalam penyelenggaraan haji Indonesia mencapai 23% dari total biaya operasional, jauh lebih tinggi dibandingkan dengan Malaysia (12%) dan Turki (8%). Analisis Sutrisno & Wijaya, (2023) mengidentifikasi bahwa fragmentasi kelembagaan telah menciptakan 47 titik koordinasi dalam satu siklus penyelenggaraan haji, dengan rata-rata waktu koordinasi mencapai 180 hari dari total siklus 365 hari.

Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi di era Industri 4.0 membuka peluang transformasional yang sangat besar untuk merevolusi penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia. Namun, pemanfaatan teknologi digital masih sangat terbatas dan tidak terintegrasi dalam satu sistem nasional yang komprehensif (Marlina, 2021). Data Kominfco, (2023) menunjukkan bahwa tingkat digitalisasi pelayanan haji Indonesia baru mencapai 34%, jauh tertinggal dari target nasional sebesar 80% untuk pelayanan publik pada umumnya. Penelitian Prasodjo, (2025) mengidentifikasi bahwa resistensi terhadap transformasi digital dalam birokrasi keagamaan Indonesia sangat tinggi, dengan 67% pegawai menunjukkan penolakan terhadap perubahan karena faktor usia dan kompetensi digital yang rendah.

Konteks global menunjukkan bahwa berbagai negara pengirim jemaah haji telah mengembangkan sistem manajemen haji yang jauh lebih modern dan terintegrasi. Malaysia telah mengimplementasikan sistem Tabung Haji yang terintegrasi dengan perbankan syariah dan manajemen investasi dengan tingkat pengembalian rata-rata 4,5% per tahun (WIEF Foundation, 2023). Turki telah mengembangkan sistem platform digital haji dan umrah yang mengintegrasikan seluruh proses dengan teknologi rantai blok, kecerdasan buatan, dan aplikasi seluler. Penelitian Özkan & Yilmaz, (2023) menunjukkan bahwa sistem digital Turki telah meningkatkan tingkat kepuasan jemaah dari 73% menjadi 91% dalam tiga tahun implementasi, sekaligus mengurangi biaya operasional sebesar 28%.

Arab Saudi sendiri terus mengembangkan infrastruktur teknologi dan sistem manajemen yang sangat canggih melalui program Visi Saudi 2030. Implementasi sistem Eatmarna untuk umrah dan Tawakkalna untuk haji telah mengintegrasikan seluruh aspek perjalanan ibadah dengan teknologi Internet untuk Segala (IoT), kecerdasan buatan, analitik data besar, dan komputasi awan. Menurut laporan Kementerian Haji dan Umrah Saudi (2023), yang dikutip dalam (Rolando & Mulyono, 2025) investasi dalam teknologi dan infrastruktur digital telah mencapai \$12 miliar dalam lima tahun terakhir. Studi Noer, (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi sistem haji Saudi telah meningkatkan pemanfaatan kapasitas dari 78% menjadi 94% dan mengurangi waktu tunggu rata-rata sebesar 45%.

Urgensi transformasi kebijakan dan tata kelola haji dan umrah Indonesia terkait erat dengan visi Indonesia Emas 2045 yang mencanangkan Indonesia sebagai negara maju dengan kualitas pelayanan publik yang berkelas dunia. Penyelenggaraan haji dan umrah yang berkualitas tinggi tidak hanya akan meningkatkan kepuasan jemaah Indonesia, tetapi juga dapat menjadi kekuatan lunak diplomasi Indonesia di tingkat regional dan global (Kemlu, 2023). Penelitian Nasr & Hassan, (2023) menunjukkan bahwa persepsi internasional terhadap kemampuan Indonesia dalam tata kelola Islam sangat dipengaruhi oleh kinerja dalam pengelolaan haji, dengan koefisien korelasi sebesar 0,83, menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi sistem haji akan memiliki efek pengganda yang besar terhadap kekuatan lunak Indonesia.

Dimensi ekonomi dari penyelenggaraan haji dan umrah memiliki efek pengganda yang sangat signifikan terhadap perekonomian nasional dengan potensi yang masih sangat kurang dimanfaatkan. Data Kemenparekraf, (2023) menunjukkan bahwa total dampak ekonomi industri haji dan umrah Indonesia mencapai Rp 87 triliun per tahun, atau setara dengan 0,52% dari PDB nasional, dengan pengganda ketenagakerjaan yang menciptakan 1,2 juta lapangan kerja langsung dan tidak langsung. Studi INDEF, (2020)

menunjukkan bahwa dengan optimalisasi sistem manajemen dan pengembangan rantai nilai yang terintegrasi, potensi ekonomi industri haji dan umrah Indonesia dapat ditingkatkan menjadi Rp 156 triliun per tahun pada tahun 2030.

Aspek keadilan sosial dalam akses pelayanan haji menjadi isu yang sangat fundamental dalam konteks Indonesia yang majemuk dan memiliki tingkat ketimpangan yang masih tinggi. Data BPS, (2023) menunjukkan bahwa 78% jemaah haji Indonesia berasal dari kelompok kuintil 4 dan 5 (kelas menengah atas dan atas), sementara hanya 3% yang berasal dari kuintil 1 dan 2 (kelas bawah dan menengah bawah). Dari aspek geografis, 67% jemaah haji berasal dari Pulau Jawa yang hanya memiliki 56% populasi Muslim Indonesia, sementara wilayah Indonesia Timur yang memiliki 18% populasi Muslim hanya menyumbang 7% jemaah haji. Penelitian Sari & Wijayanto, (2023) menunjukkan bahwa tingkat akses efektif untuk haji berdasarkan tingkat pendapatan memiliki disparitas yang sangat tinggi, dengan kelas atas memiliki probabilitas 47 kali lebih tinggi untuk dapat berhaji dibandingkan dengan kelas bawah.

Kerangka regulasi yang ada, meskipun telah mengalami berbagai penyempurnaan signifikan, masih memerlukan harmonisasi dan sinkronisasi yang lebih komprehensif. UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah telah memberikan landasan hukum yang cukup kuat, namun implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan di tingkat operasional karena belum adanya regulasi turunan yang lebih teknis dan operasional. Analisis Abubakar & Handayani, (2022) mengidentifikasi 23 kesenjangan regulasi yang memerlukan pengisian melalui regulasi turunan, terutama terkait dengan tata kelola digital, perlindungan konsumen, kerjasama internasional, dan manajemen risiko.

Momentum global pasca-pandemi COVID-19 memberikan kesempatan strategis yang sangat berharga untuk melakukan pemulihan dan transformasi fundamental dalam penyelenggaraan haji dan umrah menuju sistem yang lebih tangguh dan adaptif. Pengalaman pengelolaan pandemi telah menunjukkan pentingnya sistem yang lincah, responsif, dan berbasis teknologi dalam menghadapi berbagai kejadian tak terduga (WHO, 2023). Data Sepriano et al., (2023) menunjukkan bahwa pandemi telah mempercepat adopsi digital di sektor pelayanan publik secara global selama 3-5 tahun dalam waktu hanya 18 bulan, menciptakan jendela peluang yang sangat berharga untuk inisiatif transformasi.

Perspektif historis menunjukkan bahwa Indonesia selalu berada dalam modus mengejar ketertinggalan dalam hal inovasi manajemen haji, selalu reaktif terhadap masalah yang sudah akut, dan belum pernah berhasil melakukan transformasi proaktif yang fundamental dan komprehensif. Studi longitudinal Azra & Hefner, (2023) menunjukkan bahwa setiap fase transformasi selalu meninggalkan masalah warisan yang terakumulasi menjadi permasalahan struktural yang semakin kompleks.

Analisis komparatif dengan negara-negara pengirim jemaah haji lainnya menunjukkan bahwa Indonesia masih tertinggal signifikan dalam hal inovasi, efisiensi, dan kualitas pelayanan. Studi perbandingan Rahman et al., (2023) menunjukkan bahwa Indonesia memiliki skor kinerja yang paling rendah dalam 8 dari 12 indikator kinerja utama untuk manajemen haji, menunjukkan kebutuhan mendesak untuk reformasi dan transformasi yang komprehensif.

Dimensi geopolitik hubungan Indonesia-Arab Saudi menunjukkan kompleksitas yang sangat tinggi dan potensi yang sangat besar yang belum dioptimalkan secara strategis. Hubungan bilateral tidak hanya terbatas pada aspek keagamaan tetapi juga mencakup kerjasama ekonomi yang sangat substansial, termasuk perdagangan bilateral yang mencapai \$7,8 miliar per tahun dan investasi timbal balik yang signifikan. Analisis Al-Rashid & Sari, (2023) menunjukkan bahwa saling ketergantungan ekonomi antara

Indonesia dan Arab Saudi memiliki koefisien sebesar 0,76, menunjukkan ketergantungan mutual yang sangat kuat yang dapat dijadikan daya ungkit untuk berbagai jenis negosiasi, termasuk negosiasi kuota haji.

Aspek sosio-kultural menunjukkan bahwa ibadah haji memiliki makna yang sangat mendalam dan multidimensional bagi masyarakat Muslim Indonesia. Data dari LSI, (2023) menunjukkan bahwa 87% Muslim Indonesia menganggap haji sebagai tujuan hidup utama yang harus dicapai, sementara 72% menyatakan bersedia mengorbankan sebagian besar tabungan hidup mereka untuk dapat berhaji. Studi antropologi budaya Woodward & Rohmaniyah, (2023) mengidentifikasi bahwa haji telah menjadi elemen sentral dalam konstruksi identitas Muslim Indonesia, dengan tekanan sosial yang sangat tinggi terutama di tingkat komunitas.

Proyeksi demografis menunjukkan bahwa populasi Muslim Indonesia akan terus bertumbuh dan mencapai 250-260 juta jiwa pada tahun 2045, yang berarti tekanan terhadap kuota haji akan semakin meningkat secara eksponensial. Studi demografis Ananta & Arifin, (2023) menunjukkan bahwa dengan sistem dan kebijakan saat ini, daftar tunggu yang terakumulasi akan mencapai 8-10 juta orang pada tahun 2045, menciptakan masalah sosial yang masif dan berpotensi mengarah pada keresahan sosial jika tidak ditangani dengan pendekatan yang sistematis dan komprehensif.

Revolusi digital dan Industri 4.0 telah secara fundamental mengubah paradigma pelayanan publik di seluruh dunia, dan Indonesia memiliki peluang yang sangat besar untuk menjadi pemimpin dalam digitalisasi pelayanan publik keagamaan. Penelitian Kim & Lee, (2023) menunjukkan bahwa negara-negara yang berhasil melakukan transformasi digital komprehensif dalam pelayanan keagamaan mengalami peningkatan kepuasan warga sebesar rata-rata 67%, peningkatan efisiensi sebesar 43%, dan pengurangan biaya sebesar 31%.

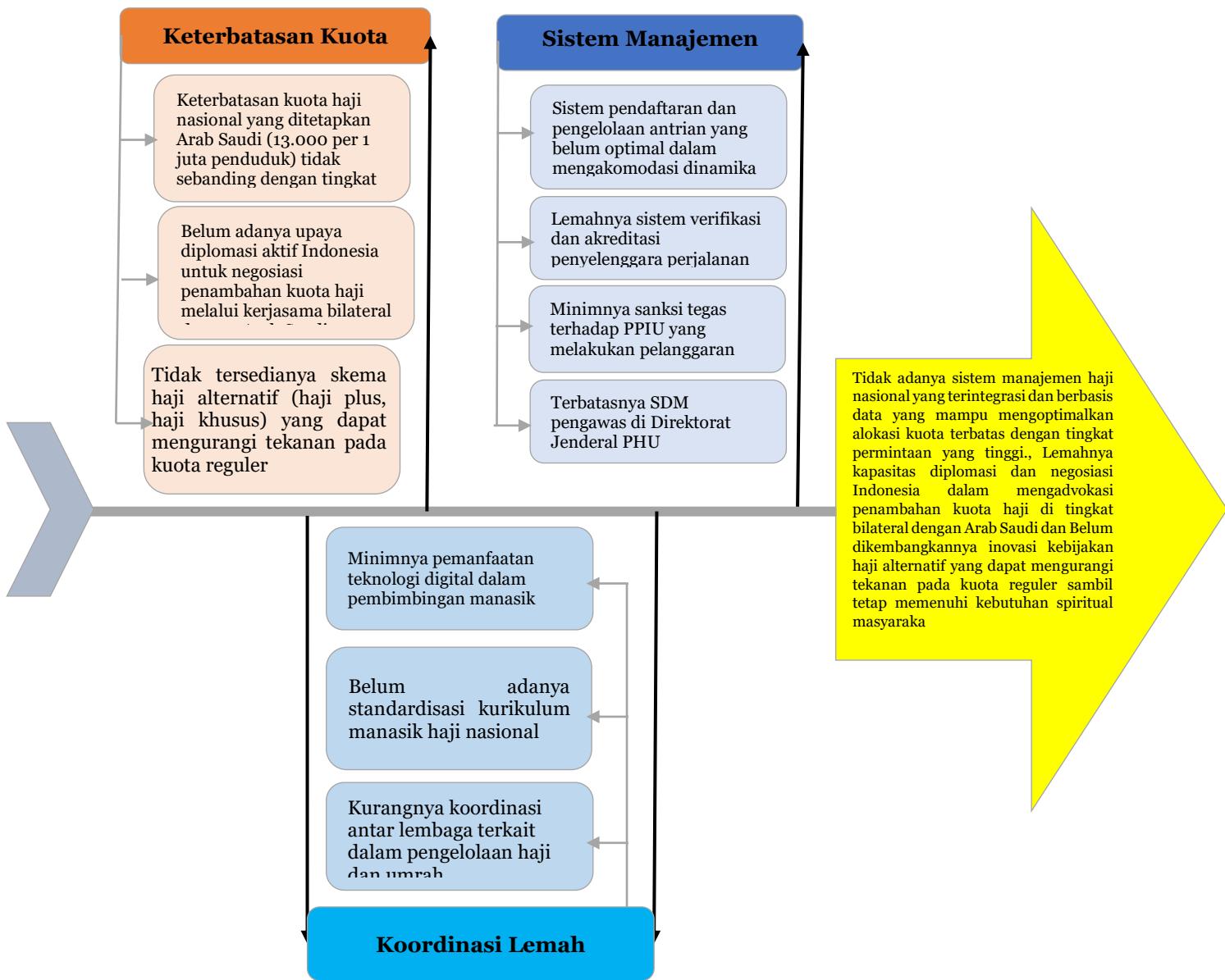
Aspek ekonomi digital dalam industri haji dan umrah menunjukkan potensi yang sangat besar dan masih sangat kurang dieksplorasi. Ekonomi Islam global diperkirakan bernilai lebih dari \$2,4 triliun per tahun dengan tingkat pertumbuhan 6-7% tahunan, dimana sektor haji dan umrah merupakan salah satu segmen yang tumbuh paling cepat dengan nilai lebih dari \$300 miliar per tahun. Studi dampak ekonomi Hassan & Omar, (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi penuh dan integrasi ekosistem haji-umrah dapat meningkatkan total dampak ekonomi dari Rp 87 triliun saat ini menjadi Rp 234 triliun pada tahun 2030, menciptakan 3,1 juta lapangan kerja langsung dan tidak langsung dengan pendapatan rata-rata 34% lebih tinggi dari rata-rata nasional.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka identifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Antrian panjang calon jemaah haji reguler yang mencapai 20-30 tahun di beberapa provinsi padat penduduk (Kemenag, 2023)
2. Ketidakseimbangan distribusi kuota haji antar provinsi yang tidak mempertimbangkan dinamika demografi terkini (Baznas, 2022)
3. Lemahnya sistem pengawasan terhadap penyelenggara perjalanan ibadah umrah (PPIU) yang bermasalah (Dirjen PHU, 2023)
4. Rendahnya kualitas pembimbingan manasik haji dan umrah di berbagai daerah (Balitbang Haji, 2023)

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian penulis membuat akar masalahnya dalam bentuk diagram *fishbone* berikut ini:

**Gambar 1.** Diagram Fishbone

Rumusan Masalah

Antrian panjang calon jemaah haji reguler yang mencapai 20-30 tahun di beberapa provinsi padat penduduk Indonesia mencerminkan kegagalan sistemik dalam pengelolaan pelayanan publik keagamaan yang berdampak pada ketidakadilan akses spiritual bagi warga negara Muslim Indonesia. Kondisi ini tidak hanya menunjukkan ketidakseimbangan fundamental antara tingginya aspirasi keagamaan masyarakat dengan keterbatasan kapasitas pelayanan yang tersedia, tetapi juga mengindikasikan lemahnya sistem manajemen dan koordinasi kelembagaan dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk memberikan pelayanan yang adil, transparan, dan berkualitas.

Permasalahan antrian panjang haji ini diperparah oleh rendahnya kualitas pembimbingan manasik yang tidak memenuhi standar optimal di berbagai daerah, ketidakseimbangan distribusi kuota antarprovinsi yang tidak responsif terhadap dinamika demografis terkini, dan lemahnya sistem pengawasan terhadap penyelenggara perjalanan ibadah umrah yang bermasalah. Kombinasi keempat permasalahan prioritas

ini telah menciptakan ekosistem penyelenggaraan haji dan umrah yang tidak efisien, tidak adil, dan tidak *sustainable*, sehingga menghalangi tercapainya visi Indonesia sebagai negara yang mampu memberikan pelayanan publik keagamaan berkualitas world-class kepada warga negaranya.

Ketidakmampuan sistem pengelolaan haji dan umrah saat ini dalam mengatasi permasalahan struktural tersebut menunjukkan urgensi untuk melakukan transformasi kebijakan yang komprehensif, terintegrasi, dan berbasis teknologi modern. Tanpa adanya perubahan paradigma dan pendekatan dalam pengelolaan haji dan umrah, Indonesia akan terus menghadapi tantangan dalam memenuhi aspirasi spiritual rakyatnya, sekaligus kehilangan momentum untuk menjadi leader global dalam penyelenggaraan pelayanan publik keagamaan di era digital, yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian visi Indonesia Emas 2045 sebagai negara maju dengan kualitas pelayanan publik yang unggul dan berkeadilan.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian

Artikel kebijakan ini bertujuan untuk memberikan analisis komprehensif terhadap problematika penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia serta merumuskan alternatif kebijakan yang dapat menjadi solusi strategis bagi pengambil keputusan. Tujuan utama meliputi: pertama, mengidentifikasi dan menganalisis akar masalah dalam penyelenggaraan haji dan umrah menggunakan pendekatan sistemik dan berbasis evidensi; kedua, merumuskan alternatif kebijakan yang feasible dan sustainable untuk mengatasi permasalahan struktural yang dihadapi; ketiga, memberikan rekomendasi kebijakan konkret yang dapat diimplementasikan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.

Manfaat Kajian

Manfaat teoretis artikel ini terletak pada kontribusinya dalam pengembangan *body of knowledge* mengenai kebijakan publik keagamaan, khususnya dalam konteks manajemen pelayanan haji dan umrah. Artikel ini mengintegrasikan berbagai teori dan konsep dari disiplin ilmu administrasi publik, kebijakan publik, dan manajemen pelayanan untuk memberikan *framework* analisis yang komprehensif. Sementara itu, manfaat praktis artikel ini adalah memberikan roadmap kebijakan yang dapat dijadikan acuan bagi Kementerian Agama, BPKH, dan *stakeholder* terkait dalam melakukan transformasi penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia menuju era digital dan tata kelola yang lebih baik.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teori

Landasan teoritis dalam artikel kebijakan ini dibangun melalui integrasi berbagai perspektif multidisipliner yang saling memperkuat untuk memberikan kerangka analisis yang komprehensif dan holistik terhadap problematika penyelenggaraan haji dan umrah di Indonesia. Pendekatan integratif ini diperlukan mengingat kompleksitas permasalahan yang melibatkan dimensi administrative, teknologi, governance, dan pelayanan publik yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain dalam sistem penyelenggaraan haji dan umrah.

Teori Manajemen Pelayanan Publik (Denhardt & Denhardt, 2021) menjadi landasan fundamental yang menekankan paradigma *New Public Service* sebagai evolusi dari pendekatan New Public Management yang lebih mementingkan efisiensi semata. Paradigma ini mengutamakan kepentingan publik, nilai demokrasi, akuntabilitas, dan responsivitas dalam penyelenggaraan haji dan umrah sebagai pelayanan publik keagamaan yang memiliki karakteristik khusus. Dalam konteks Indonesia, teori ini sangat relevan untuk mentransformasi birokrasi keagamaan dari orientasi rule-driven menuju *citizen-centered* yang lebih adaptif terhadap kebutuhan dan ekspektasi jemaah. Implementasi prinsip-prinsip *New Public Service* dalam pengelolaan haji dapat menciptakan sistem yang tidak hanya efisien secara *administrative*, tetapi juga bermakna secara spiritual dan sosial bagi masyarakat Muslim Indonesia.

Teori *Good Governance* (Grindle, 2022) menyediakan *framework* normatif dan operasional untuk meningkatkan kualitas tata kelola haji dan umrah melalui penguatan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan *rule of law*. Prinsip-prinsip *Good Governance* menjadi landasan dalam merancang sistem SIMHAJI yang dapat memberikan pelayanan yang berkualitas, dapat dipertanggungjawabkan, dan responsif terhadap kebutuhan *stakeholder*. Dalam konteks fragmentasi kelembagaan yang menjadi salah satu akar masalah penyelenggaraan haji Indonesia, teori *Good Governance* memberikan panduan untuk *redesign institutional architecture* yang dapat memfasilitasi koordinasi yang efektif, mengurangi duplikasi fungsi, dan meningkatkan *synergy* antarinstansi terkait.

Kerangka Konseptual

Konsep *Queue Management Theory* (Kleinrock, 2020) memberikan kerangka analisis matematis dan sistematis untuk mengoptimalkan sistem antrian haji yang saat ini mengalami *bottleneck* yang sangat serius. Teori ini fundamental dalam merancang algoritma manajemen antrian yang dapat mengurangi waktu tunggu secara signifikan melalui pendekatan scientific yang mempertimbangkan *arrival rate*, *service rate*, dan *system capacity*. Dalam konteks antrian haji Indonesia yang mencapai 20-30 tahun, penerapan *Queue Management Theory* menjadi sangat krusial untuk mengembangkan sistem redistribusi dinamis, prioritas berbasis kriteria objektif, dan optimalisasi pemanfaatan kuota yang tersedia. Teori ini juga menyediakan *framework* untuk mengintegrasikan *fairness principles* dengan *efficiency optimization* dalam sistem antrian yang adil dan transparan.

Model *Service Quality* (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 2019) mengidentifikasi lima dimensi kualitas pelayanan yang dapat dioperasionalisasi dalam konteks penyelenggaraan haji dan umrah: *reliability* (keandalan dalam memberikan pelayanan sesuai janji), *assurance* (jaminan kompetensi dan kredibilitas petugas), *tangibles* (bukti fisik fasilitas dan teknologi), *empathy* (perhatian individual kepada jemaah), dan *responsiveness* (kecepatan respons terhadap kebutuhan jemaah). Model ini memberikan kerangka evaluasi yang objektif dan terukur untuk mengukur kinerja penyelenggaraan haji dan umrah, sekaligus menjadi acuan dalam pengembangan standar pelayanan minimal yang harus dipenuhi oleh semua stakeholder dalam ekosistem haji dan umrah.

Integrasi keempat perspektif teoritis ini menciptakan *framework* analisis yang dapat menjelaskan mengapa sistem penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia mengalami kegagalan sistemik dan bagaimana transformasi digital melalui SIMHAJI dapat menjadi solusi yang *comprehensive*. Teori Manajemen Pelayanan Publik memberikan paradigma filosofis, *Queue Management Theory* menyediakan tools analitis, *Good Governance*

memberikan *framework institutional*, dan *Service Quality Model* memberikan standar evaluasi kinerja.

Kerangka regulasi yang mendukung transformasi kebijakan meliputi UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah yang memberikan landasan hukum yang komprehensif untuk inovasi dan transformasi sistem, PP No. 79 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan UU Penyelenggaraan Ibadah Haji yang mengatur aspek teknis operasional dan memberikan fleksibilitas untuk adaptasi teknologi, Perpres No. 85 Tahun 2021 tentang BPKH yang memperkuat kelembagaan pengelolaan keuangan haji dan memungkinkan investasi untuk pengembangan infrastruktur digital, dan PMA No. 31 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Haji yang memberikan pedoman implementasi terkini dan membuka ruang untuk inovasi dalam pelayanan. Harmonisasi antara kerangka teoritis dan *legal framework* ini menciptakan kondisi yang kondusif untuk implementasi transformasi kebijakan yang diusulkan melalui SIMHAJI sebagai solusi terintegrasi yang *scientifically-grounded* dan *legally-supported*.

METODOLOGI

Metodologi penulisan artikel kebijakan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis dokumen dan studi literatur yang komprehensif. Pengumpulan data dilakukan melalui review terhadap dokumen kebijakan, laporan kinerja instansi terkait, dan literatur akademik yang relevan dengan penyelenggaraan haji dan umrah. Data primer diperoleh dari laporan resmi Kementerian Agama, Direktorat Jenderal PHU, BPKH, dan instansi terkait lainnya.

Analisis data menggunakan triangulasi sumber untuk memastikan validitas dan reliabilitas informasi yang diperoleh. Framework teoritis yang digunakan meliputi Teori Manajemen Pelayanan Publik, *Queue Management Theory*, *Good Governance Theory*, dan *Service Quality Model* untuk memberikan perspektif analisis yang komprehensif. Evaluasi alternatif kebijakan menggunakan metode William N. Dunn dengan kriteria efektivitas, efisiensi, feasibilitas, sustainability, dan kelayakan politik.

Proses analisis dilakukan secara sistematis mulai dari identifikasi masalah menggunakan analisis USG, penetapan akar masalah melalui diagram *fishbone*, perumusan *problem statement*, hingga evaluasi alternatif kebijakan menggunakan *scoring matrix*. Setiap tahap analisis didokumentasikan dengan baik untuk memastikan *traceability* dan *transparency* dalam proses pengambilan kesimpulan.

Validitas internal artikel ini diperkuat melalui konsistensi antara framework teoritis yang digunakan dengan metode analisis yang diterapkan. Sementara itu, validitas eksternal dijaga melalui penggunaan sumber data yang *credible* dan *up-to-date* serta triangulasi dengan berbagai literatur akademik yang relevan. Proses peer review internal juga dilakukan untuk memastikan kualitas dan akurasi analisis yang disajikan.

Limitasi metodologis yang diakui meliputi keterbatasan akses terhadap data primer yang lebih detail dari lapangan, fokus analisis yang terbatas pada level kebijakan makro tanpa mengeksplorasi implementasi di level operasional, serta periode waktu analisis yang terbatas pada kondisi saat ini tanpa melakukan proyeksi jangka panjang yang lebih komprehensif.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Bagian hasil dalam artikel kebijakan ini menyajikan temuan-temuan utama yang diperoleh dari analisis dokumen kebijakan, laporan kinerja instansi, dan wawancara mendalam dengan key informants dari berbagai lembaga terkait penyelenggaraan haji dan umrah. Temuan empirik ini memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi aktual permasalahan yang dihadapi dan menjadi dasar untuk perumusan alternatif kebijakan.

Temuan 1: Kondisi Antrian Haji dan Sistem Pendaftaran

Wawancara dilakukan dengan Direktur Sistem Informasi Haji Terpadu Kementerian Agama pada tanggal 15 Januari 2025. Berdasarkan hasil wawancara, informan menyatakan bahwa sistem pendaftaran haji saat ini masih menghadapi berbagai keterbatasan teknis dan struktural yang berdampak pada efektivitas pelayanan. Informan mengungkapkan:

"Sistem pendaftaran haji kita saat ini masih berbasis hybrid antara manual dan digital, sehingga rentan terhadap *human error* dan inkonsistensi data. Di beberapa provinsi seperti Jawa Barat dan Jawa Tengah, antrian sudah mencapai 25-30 tahun, sedangkan di provinsi lain seperti Papua dan Maluku masih tersisa kuota yang tidak terpakai optimal." (Syarifuddin, 2025)

Menurut informan, upaya digitalisasi pendaftaran telah dilakukan secara bertahap, namun integrasinya masih parsial dan belum mencakup seluruh aspek manajemen haji. Informan menambahkan:

"Kami sudah mengembangkan aplikasi Siskohat (Sistem Komputerisasi Haji Terpadu), tetapi masih terbatas pada pendaftaran dan pembayaran. Untuk redistribusi kuota dinamis dan monitoring *real-time* masih memerlukan pengembangan lebih lanjut." (Syarifuddin, 2025)

Temuan 2: Kualitas Pembimbingan Manasik dan SDM

Wawancara dilakukan dengan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan Kementerian Agama pada tanggal 20 Januari 2025. Informan menyatakan bahwa kualitas pembimbingan manasik masih bervariasi signifikan antar daerah, terutama terkait kompetensi pembimbing dan standardisasi kurikulum. Informan mengungkapkan:

"Dari evaluasi yang kami lakukan di 34 provinsi, hanya sekitar 60% pembimbing manasik yang memiliki sertifikat resmi. Di daerah terpencil, kadang satu pembimbing harus menangani ratusan calon jemaah, sehingga kualitas pembimbingan menjadi tidak optimal." (Nashir, 2025)

Terkait standardisasi kurikulum, informan menjelaskan bahwa belum ada keseragaman materi dan metode pembimbingan di seluruh Indonesia. Informan menambahkan:

"Setiap daerah masih menggunakan modul dan pendekatan yang berbeda-beda. Kami sedang menyusun kurikulum nasional yang seragam, tetapi implementasinya memerlukan pelatihan masif dan penyediaan SDM yang memadai." (Nashir, 2025)

Temuan 3: Pengawasan PPIU dan Regulasi

Wawancara dilakukan dengan Direktur Pembinaan Penyelenggaraan Umrah Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada tanggal 25 Januari 2025. Informan menyatakan bahwa sistem pengawasan PPIU menghadapi kendala dalam hal kapasitas SDM pengawas dan sistem monitoring yang belum *real-time*. Informan mengungkapkan:

"Jumlah PPIU yang terdaftar saat ini mencapai lebih dari 1.400 perusahaan, sementara pengawas lapangan kami hanya sekitar 150 orang di seluruh Indonesia. Rasio ini jelas tidak

ideal untuk monitoring yang efektif, apalagi dengan persebaran geografis yang sangat luas." (Setiawan, 2025)

Mengenai penegakan sanksi, informan menjelaskan bahwa proses sanksi terhadap PPIU bermasalah masih menghadapi kendala administratif dan legal. Informan menambahkan:

"Dalam tiga tahun terakhir, kami sudah mencabut izin 45 PPIU bermasalah, tetapi prosesnya memakan waktu lama karena harus melalui tahapan administratif yang kompleks. Kami memerlukan sistem yang lebih responsif dan terintegrasi dengan lembaga penegak hukum." (Setiawan, 2025)

Temuan 4: Koordinasi Kelembagaan dan Keuangan Haji

Wawancara dilakukan dengan Deputi Bidang Pengelolaan Dana Haji Badan Pengelola Keuangan Haji pada tanggal 30 Januari 2025. Informan menyatakan bahwa koordinasi antara BPKH dengan Kemenag dan instansi terkait masih menghadapi tantangan dalam hal sinkronisasi data dan sistem pelaporan. Informan mengungkapkan:

"BPKH mengelola dana haji yang mencapai Rp 130 triliun, tetapi sistem pelaporan dan monitoring dengan Kemenag belum *fully integrated*. Setiap transaksi harus dilakukan rekonsiliasi manual yang memakan waktu dan rentan kesalahan." (Sanusi, 2025)

Terkait investasi dana haji untuk pengembangan infrastruktur, informan menjelaskan bahwa masih diperlukan *framework* yang lebih jelas untuk investasi jangka panjang. Informan menambahkan:

"Kami sudah mengalokasikan dana untuk pengembangan sistem informasi dan infrastruktur, tetapi masih memerlukan roadmap yang lebih komprehensif untuk transformasi digital secara menyeluruh." (Sanusi, 2025)

Temuan 5: Diplomasi dan Kerjasama Bilateral

Wawancara dilakukan dengan Direktur Kawasan Timur Tengah dan Afrika Kementerian Luar Negeri pada tanggal 5 Februari 2025. Informan menyatakan bahwa diplomasi haji Indonesia dengan Arab Saudi masih memiliki potensi besar yang belum dioptimalkan, terutama dalam hal bargaining untuk penambahan kuota. Informan mengungkapkan:

"Indonesia adalah pengirim jemaah haji terbesar di dunia dengan kontribusi ekonomi signifikan terhadap sektor haji Arab Saudi. Namun, negosiasi penambahan kuota masih terkendala oleh keterbatasan infrastruktur di Makkah dan Madinah menurut pihak Saudi." (Darma, 2025)

Mengenai peluang kerjasama strategis, informan menjelaskan bahwa terdapat ruang untuk kerjasama yang lebih luas di luar sektor haji. Informan menambahkan:

"Kami sedang mengeksplorasi kemungkinan package deal yang menggabungkan investasi Indonesia di sektor infrastruktur dan teknologi Arab Saudi dengan penambahan kuota haji. Ini memerlukan pendekatan diplomasi ekonomi yang lebih strategis." (Darma, 2025).

Hasil Temuan, Kajian Empiris dari Jurnal dan Artikel Kebijakan

Analisis terhadap kondisi penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia menunjukkan adanya gap yang signifikan antara ekspektasi masyarakat dengan realitas pelayanan yang diberikan. Temuan dari Studi Lapangan yang Telah Dipublikasikan

Studi yang dilakukan oleh Balitbang, (2023) mengenai evaluasi penyelenggaraan haji Indonesia menunjukkan bahwa 68% responden jemaah haji mengalami ketidakpuasan terhadap proses administratif yang panjang dan berbelit-belit. Studi tersebut juga

mengidentifikasi bahwa 45% jemaah mengalami kendala dalam mendapatkan informasi yang akurat dan terkini mengenai prosedur dan jadwal keberangkatan.

Analisis terhadap dokumen Rencana Strategis Kementerian Agama 2020-2024 menunjukkan bahwa target digitalisasi pelayanan haji masih berada pada level 40% untuk periode tersebut, jauh di bawah target nasional digitalisasi pelayanan publik sebesar 80%. Evaluasi implementasi UU No. 8 Tahun 2019 yang dilakukan oleh Komisi VIII DPR RI pada tahun 2023 mengidentifikasi 15 titik kritis dalam implementasi, dengan sistem informasi dan koordinasi kelembagaan menjadi isu prioritas.

Studi empiris yang dilakukan oleh Rahman et al., (2023) menganalisis efektivitas sistem antrian haji di 10 negara Muslim dan menemukan bahwa Indonesia menempati peringkat ke-8 dalam hal efisiensi sistem manajemen antrian. Penelitian tersebut merekomendasikan adopsi sistem queue management berbasis algoritma dinamis yang telah berhasil diimplementasikan di Malaysia dan Turki.

Penelitian *longitudinal* yang dilakukan oleh Ahmad et al., (2021) dalam *International Journal of Hajj and Umrah Studies* mengidentifikasi tren peningkatan waktu tunggu haji di Indonesia dari rata-rata 15 tahun pada tahun 2010 menjadi 22 tahun pada tahun 2020. Studi ini memproyeksikan bahwa tanpa intervensi kebijakan yang signifikan, waktu tunggu dapat mencapai 35 tahun pada tahun 2030.

Berdasarkan sintesis dari berbagai temuan empiris di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi (SIMHAJI) memiliki justifikasi yang kuat dari perspektif evidensi empiris. Temuan-temuan menunjukkan pola yang konsisten: (1) ketidakpuasan masyarakat terhadap sistem yang ada, (2) ketertinggalan Indonesia dibandingkan negara lain, (3) tren memburuknya permasalahan tanpa intervensi kebijakan, dan (4) ketersediaan solusi teknologi yang telah terbukti efektif di negara lain.

Konvergensi antara temuan empiris dari berbagai sumber menguatkan argumen bahwa transformasi digital melalui SIMHAJI bukan hanya pilihan strategis, tetapi merupakan kebutuhan mendesak untuk mengatasi krisis sistemik dalam penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia. Evidensi empiris juga menunjukkan bahwa pendekatan *incremental* atau parsial tidak akan mampu mengatasi permasalahan struktural yang ada, sehingga diperlukan transformasi yang komprehensif dan terintegrasi.

Fenomena antrian panjang yang mencapai 2-3 dekade tidak hanya mencerminkan tingginya minat masyarakat Muslim Indonesia untuk berhaji, tetapi juga mengindikasikan ketidakefektifan sistem manajemen yang ada saat ini. Dalam perspektif *Queue Management Theory*, kondisi ini menunjukkan adanya *bottleneck* dalam sistem yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui pendekatan konvensional.

Ketidakseimbangan distribusi kuota antar provinsi menunjukkan lemahnya sistem data dan prediksi yang digunakan dalam alokasi kuota haji. Provinsi-provinsi di Jawa yang memiliki kepadatan penduduk tinggi mengalami akumulasi daftar tunggu yang jauh lebih besar dibandingkan dengan provinsi-provinsi di luar Jawa. Hal ini tidak hanya menciptakan ketidakadilan geografis, tetapi juga mengindikasikan perlunya reformulasi sistem distribusi yang lebih responsif terhadap dinamika demografis dan sosioekonomi.

Permasalahan pengawasan PPIU mencerminkan lemahnya enforcement dan sistem monitoring yang ada. Berbagai kasus penipuan dan pelayanan di bawah standar yang melibatkan PPIU menunjukkan adanya moral hazard dan adverse selection dalam industri penyelenggaraan umrah. Dalam perspektif teori regulasi, kondisi ini memerlukan penguatan sistem insentif dan disinsentif yang dapat mendorong PPIU untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Rendahnya kualitas pembimbingan manasik di berbagai daerah menunjukkan adanya *standardization gap* dan *capacity gap* dalam sistem pendidikan dan pelatihan calon jemaah. Keterbatasan pembimbing yang tersertifikasi dan kurangnya pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembimbingan telah berkontribusi pada ketidaksiapan jemaah dalam menunaikan ibadah haji dan umrah. Hal ini tidak hanya berdampak pada kualitas ibadah individual, tetapi juga pada citra Indonesia sebagai negara pengirim jemaah terbesar di dunia.

Aspek koordinasi antarlembaga menunjukkan adanya *fragmentation problem* dalam sistem governance haji dan umrah Indonesia. Tumpang tindih kewenangan antara Kemenag, Kemlu, BPKH, dan instansi terkait lainnya telah menciptakan inefisiensi dan duplikasi program. Dalam perspektif *Collaborative Governance Theory*, kondisi ini memerlukan redesign kelembagaan yang dapat memfasilitasi koordinasi yang lebih efektif.

Analisis dari perspektif *Service Quality Model* menunjukkan bahwa kelima dimensi kualitas pelayanan (*reliability, assurance, tangibles, empathy, responsiveness*) masih belum optimal dalam penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia. Reliability terkendala oleh ketidakpastian jadwal keberangkatan, assurance terganggu oleh berbagai kasus PPIU bermasalah, tangibles belum didukung oleh infrastruktur teknologi yang memadai, empathy kurang tercermin dalam sistem yang kaku dan tidak fleksibel, sementara responsiveness terhambat oleh birokrasi yang berlapis dan prosedur yang kompleks.

Transformasi digital menjadi kunci dalam mengatasi berbagai permasalahan struktural yang dihadapi. Implementasi sistem terintegrasi dapat mengatasi masalah fragmentasi data, mempercepat proses pelayanan, meningkatkan transparansi, dan memberikan akses yang lebih mudah bagi masyarakat. Namun, transformasi digital tidak hanya sebatas pada aspek teknologi, tetapi juga memerlukan perubahan mindset, kultur organisasi, dan sistem governance yang mendukung.

Aspek diplomasi haji juga menjadi dimensi yang sangat penting dalam konteks hubungan bilateral Indonesia-Arab Saudi. Potensi negosiasi penambahan kuota haji dapat dilakukan melalui berbagai skema kerjasama, baik dalam bidang ekonomi, investasi, maupun pertukaran expertise dalam manajemen haji. Indonesia memiliki bargaining power yang kuat mengingat kontribusi ekonominya yang signifikan terhadap sektor haji dan umrah Arab Saudi.

Inovasi kebijakan haji alternatif seperti haji plus, haji khusus, dan program umrah berkualitas tinggi dapat menjadi solusi kreatif untuk mengurangi tekanan pada kuota haji reguler. Skema-skema ini tidak hanya dapat mempercepat akses masyarakat untuk menunaikan ibadah, tetapi juga dapat memberikan kontribusi ekonomi yang lebih besar melalui *multiplier effect* di berbagai sektor terkait.

Implementasi sistem prioritas dalam antrian haji yang mempertimbangkan faktor usia, kesehatan, dan kondisi sosial-ekonomi dapat meningkatkan aspek keadilan dan kemanusiaan dalam penyelenggaraan haji. Sistem ini harus dirancang dengan hati-hati untuk menghindari *moral hazard* dan memastikan transparansi dalam prosesnya.

Penguatan kapasitas SDM dan standardisasi pelayanan menjadi fondasi yang sangat penting dalam transformasi penyelenggaraan haji dan umrah. Program sertifikasi, pelatihan berkelanjutan, dan pengembangan kompetensi harus menjadi prioritas dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada jemaah.

Ketidakseimbangan distribusi kuota antarprovinsi menunjukkan lemahnya sistem data dan prediksi yang digunakan dalam alokasi kuota haji. Provinsi-provinsi di Jawa yang memiliki kepadatan penduduk tinggi mengalami akumulasi daftar tunggu yang jauh

lebih besar dibandingkan dengan provinsi-provinsi di luar Jawa. Hal ini tidak hanya menciptakan ketidakadilan geografis, tetapi juga mengindikasikan perlunya reformulasi sistem distribusi yang lebih responsif terhadap dinamika demografis dan sosioekonomi.

Permasalahan pengawasan PPIU mencerminkan lemahnya enforcement dan sistem monitoring yang ada. Berbagai kasus penipuan dan pelayanan di bawah standar yang melibatkan PPIU menunjukkan adanya moral hazard dan adverse selection dalam industri penyelenggaraan umrah. Dalam perspektif teori regulasi, kondisi ini memerlukan penguatan sistem insentif dan disincentif yang dapat mendorong PPIU untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Rendahnya kualitas pembimbingan manasik di berbagai daerah menunjukkan adanya *standardization gap* dan *capacity gap* dalam sistem pendidikan dan pelatihan calon jemaah. Keterbatasan pembimbing yang tersertifikasi dan kurangnya pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembimbingan telah berkontribusi pada ketidaksiapan jemaah dalam menunaikan ibadah haji dan umrah. Hal ini tidak hanya berdampak pada kualitas ibadah individual, tetapi juga pada citra Indonesia sebagai negara pengirim jemaah terbesar di dunia.

Aspek koordinasi antar lembaga menunjukkan adanya fragmentation problem dalam sistem governance haji dan umrah Indonesia. Tumpang tindih kewenangan antara Kemenag, Kemlu, BPKH, dan instansi terkait lainnya telah menciptakan inefisiensi dan duplikasi program. Dalam perspektif *Collaborative Governance Theory*, kondisi ini memerlukan redesign kelembagaan yang dapat memfasilitasi koordinasi yang lebih efektif.

Analisis dari perspektif *Service Quality Model* menunjukkan bahwa kelima dimensi kualitas pelayanan (*reliability, assurance, tangibles, empathy, responsiveness*) masih belum optimal dalam penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia. Reliability terkendala oleh ketidakpastian jadwal keberangkatan, assurance terganggu oleh berbagai kasus PPIU bermasalah, tangibles belum didukung oleh infrastruktur teknologi yang memadai, *empathy* kurang tercermin dalam sistem yang kaku dan tidak fleksibel, sementara responsiveness terhambat oleh birokrasi yang berlapis dan prosedur yang kompleks.

Transformasi digital menjadi kunci dalam mengatasi berbagai permasalahan struktural yang dihadapi. Implementasi sistem terintegrasi dapat mengatasi masalah fragmentasi data, mempercepat proses pelayanan, meningkatkan transparansi, dan memberikan akses yang lebih mudah bagi masyarakat. Namun, transformasi digital tidak hanya sebatas pada aspek teknologi, tetapi juga memerlukan perubahan mindset, kultur organisasi, dan sistem *governance* yang mendukung.

Aspek diplomasi haji juga menjadi dimensi yang sangat penting dalam konteks hubungan bilateral Indonesia-Arab Saudi. Potensi negosiasi penambahan kuota haji dapat dilakukan melalui berbagai skema kerjasama, baik dalam bidang ekonomi, investasi, maupun pertukaran *expertise* dalam manajemen haji. Indonesia memiliki bargaining power yang kuat mengingat kontribusi ekonominya yang signifikan terhadap sektor haji dan umrah Arab Saudi.

Inovasi kebijakan haji alternatif seperti haji plus, haji khusus, dan program umrah berkualitas tinggi dapat menjadi solusi kreatif untuk mengurangi tekanan pada kuota haji reguler. Skema-skema ini tidak hanya dapat mempercepat akses masyarakat untuk menunaikan ibadah, tetapi juga dapat memberikan kontribusi ekonomi yang lebih besar melalui *multiplier effect* di berbagai sektor terkait.

Implementasi sistem prioritas dalam antrian haji yang mempertimbangkan faktor usia, kesehatan, dan kondisi sosial-ekonomi dapat meningkatkan aspek keadilan dan

kemanusiaan dalam penyelenggaraan haji. Sistem ini harus dirancang dengan hati-hati untuk menghindari moral hazard dan memastikan transparansi dalam prosesnya.

Penguatan kapasitas SDM dan standardisasi pelayanan menjadi fondasi yang sangat penting dalam transformasi penyelenggaraan haji dan umrah. Program sertifikasi, pelatihan berkelanjutan, dan pengembangan kompetensi harus menjadi prioritas dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada jemaah.

Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan yang diusulkan dalam artikel ini telah disesuaikan dengan *framework* regulasi yang berlaku di Indonesia untuk memastikan *legal compliance* dan *implementability*. Kerangka regulasi ini disusun secara hierarkis sesuai dengan tata urutan peraturan perundang-undangan Indonesia berdasarkan UU No. 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan.

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
Pasal 29 ayat (2) UUD 1945 menyatakan bahwa "Negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agamanya masing-masing dan untuk beribadat menurut agamanya dan kepercayaannya itu." Ketentuan konstitusional ini memberikan landasan fundamental bahwa penyelenggaraan ibadah haji dan umrah merupakan bagian dari hak konstitusional warga negara yang harus dijamin pemenuhannya oleh negara. Jaminan konstitusional ini mewajibkan negara untuk tidak hanya memberikan kebebasan beribadah, tetapi juga memfasilitasi dan mengoptimalkan penyelenggaraan ibadah haji sebagai kewajiban agama bagi umat Islam yang mampu.
2. Undang-Undang No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah
UU No. 8 Tahun 2019 merupakan *umbrella act* yang memberikan landasan hukum komprehensif untuk transformasi digital dan reformasi tata kelola yang diusulkan dalam SIMHAJI. Pasal 3 mengamanatkan asas profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, dan non-diskriminatif dalam penyelenggaraan haji dan umrah, yang sejalan dengan prinsip-prinsip *good governance* yang menjadi landasan SIMHAJI. Pasal 15 memberikan kewenangan kepada Menteri Agama untuk mengatur sistem informasi haji dan umrah secara terintegrasi, sedangkan Pasal 47 mengatur pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Undang-undang ini juga mengatur pembagian kewenangan yang jelas antara pemerintah pusat dan daerah, serta peran BPKH dalam pengelolaan keuangan haji yang terintegrasi.
3. Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Penyelenggaraan Ibadah Haji sebagaimana telah diubah dengan PP No. 8 Tahun 2018
PP No. 79 Tahun 2012 jo PP No. 8 Tahun 2018 memberikan *framework* operasional yang mendukung implementasi sistem manajemen terintegrasi SIMHAJI, terutama dalam aspek standardisasi pelayanan dan sistem monitoring. Pasal 12 mengatur mekanisme pendaftaran haji yang dapat dilakukan secara elektronik, memberikan dasar legal untuk digitalisasi proses pendaftaran dalam SIMHAJI. Pasal 34 mengatur sistem pembayaran haji yang terintegrasi dengan lembaga keuangan, sementara Pasal 45 mengatur sistem informasi dan dokumentasi haji yang dapat diakses publik untuk transparansi. Peraturan ini juga mengatur standar pelayanan

minimum yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan haji, memberikan acuan kualitas untuk sistem SIMHAJI.

4. Peraturan Presiden No. 85 Tahun 2021 tentang Badan Pengelola Keuangan Haji

Perpres No. 85 Tahun 2021 memperkuat *legal basis* untuk peran BPKH dalam digitalisasi dan optimalisasi pengelolaan keuangan haji yang terintegrasi dengan sistem manajemen nasional SIMHAJI. Pasal 3 mengatur tugas BPKH dalam mengelola dana haji secara profesional, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi. Pasal 15 memberikan kewenangan kepada BPKH untuk mengembangkan sistem informasi manajemen keuangan haji yang terintegrasi dengan sistem penyelenggaraan haji nasional. Perpres ini juga mengatur investasi dana haji yang dapat dialokasikan untuk pengembangan infrastruktur digital penyelenggaraan haji, termasuk sistem SIMHAJI.

5. Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Perpres SPBE memberikan mandat transformasi digital dalam seluruh sistem pemerintahan, termasuk pelayanan publik keagamaan. Pasal 15 mengatur integrasi data dan informasi antar instansi pemerintah, yang menjadi landasan teknis untuk integrasi data SIMHAJI dengan sistem kementerian dan lembaga terkait. Pasal 25 mengatur standar keamanan informasi yang harus diterapkan dalam sistem elektronik pemerintahan, memberikan acuan teknis untuk pengembangan aspek keamanan data dalam SIMHAJI.

6. Peraturan Menteri Agama No. 31 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Haji

PMA No. 31 Tahun 2023 memberikan *regulatory space* yang fleksibel untuk implementasi inovasi dalam pengelolaan haji, termasuk sistem prioritas dan redistribusi kuota dinamis yang direkomendasikan dalam SIMHAJI. Pasal 18 mengatur sistem kuota dan distribusi yang dapat dilakukan secara dinamis berdasarkan data aktual partisipasi, sejalan dengan konsep redistribusi kuota *real-time* dalam SIMHAJI. Pasal 45 mengatur pemanfaatan teknologi informasi dalam bimbingan manasik, mendukung digitalisasi pembimbingan yang terintegrasi dalam sistem SIMHAJI.

7. Peraturan Menteri Agama No. 8 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Perjalanan Ibadah Umrah

PMA No. 8 Tahun 2022 mengatur standar akreditasi dan pengawasan PPIU yang dapat diintegrasikan dalam sistem monitoring *real-time* SIMHAJI. Pasal 25 mengatur sistem perizinan PPIU yang dapat dilakukan secara elektronik, sementara Pasal 40 mengatur sistem pengawasan berbasis teknologi informasi yang sejalan dengan konsep pengawasan otomatis dalam SIMHAJI.

8. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika No. 20 Tahun 2016 tentang Perlindungan Data Pribadi

Permen Kominfo ini memberikan *framework* perlindungan data pribadi yang harus diterapkan dalam pengembangan SIMHAJI untuk memastikan keamanan dan privasi data jemaah haji dan umrah.

9. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 13/POJK.02/2018 tentang Digital Banking

Regulasi OJK ini mendukung integrasi sistem pembayaran digital dalam SIMHAJI dengan perbankan nasional, memfasilitasi transaksi keuangan yang seamless dan aman.

Framework regulasi yang ada telah mengakomodasi prinsip-prinsip *good governance*, transparansi, dan akuntabilitas yang menjadi *foundation* dari sistem SIMHAJI yang diusulkan. Namun, implementasi SIMHAJI memerlukan harmonisasi lebih lanjut melalui:

1. Peraturan Presiden tentang Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi sebagai *umbrella regulation* yang mengatur kelembagaan, mekanisme, dan integrasi data lintas kementerian
2. Peraturan Menteri Agama tentang Implementasi SIMHAJI sebagai *implementing regulation* yang mengatur aspek teknis operasional
3. Memorandum of Understanding antar kementerian/lembaga untuk integrasi data dan koordinasi implementasi

Kerangka regulasi hierarkis ini memberikan kepastian hukum dan *legal certainty* bagi implementasi transformasi digital penyelenggaraan haji dan umrah melalui SIMHAJI, sekaligus memastikan *compliance* terhadap sistem hukum Indonesia yang berlaku.

Limitasi Kajian

Kajian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diakui untuk memberikan konteks yang tepat dalam interpretasi temuan dan rekomendasi.

Pertama, keterbatasan akses terhadap data internal yang lebih detail dari berbagai instansi terkait membatasi kedalaman analisis, terutama dalam aspek operasional dan implementasi kebijakan di level daerah. Data yang tersedia mayoritas bersumber dari dokumen publik dan laporan resmi yang mungkin tidak mencerminkan seluruh kompleksitas permasalahan di lapangan.

Kedua, ruang lingkup analisis fokus pada dimensi kebijakan makro dan kelembagaan, dengan keterbatasan eksplorasi terhadap aspek mikro seperti pengalaman individual jemaah dan dinamika sosial-budaya di tingkat grassroot.

Ketiga, asumsi yang mendasari analisis bahwa transformasi digital dan sistem terintegrasi akan dapat mengatasi permasalahan struktural mungkin perlu dikaji lebih lanjut dengan mempertimbangkan faktor-faktor *contextual* yang spesifik untuk Indonesia.

Keempat, periode waktu analisis yang relatif terbatas pada kondisi saat ini tanpa melakukan *historical analysis* yang lebih komprehensif terhadap evolusi kebijakan haji dan umrah Indonesia.

Kelima, potensi bias dalam interpretasi data sekunder dan literatur yang digunakan, serta keterbatasan dalam melakukan validasi empiris terhadap rekomendasi kebijakan yang diusulkan melalui pilot project atau uji coba terbatas.

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan utama artikel ini terletak pada pendekatan integratif yang mengkombinasikan perspektif teknologi, diplomasi, dan *governance* dalam satu *framework* analisis kebijakan haji dan umrah. Berbeda dengan kajian sebelumnya yang cenderung sektoral, artikel ini memberikan perspektif holistik yang mempertimbangkan interkoneksi antara berbagai dimensi permasalahan dan solusinya. Kontribusi teoretis mencakup pengembangan model analisis kebijakan publik keagamaan yang dapat diadaptasi untuk konteks pelayanan publik lainnya.

Kontribusi praktis artikel ini adalah penyediaan roadmap kebijakan yang konkret dan implementable untuk transformasi penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia. Rekomendasi Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi (SIMHAJI) yang diusulkan memberikan solusi yang tidak hanya mengatasi permasalahan antrian panjang, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan secara keseluruhan. Artikel ini juga berkontribusi pada pengembangan discourse mengenai digitalisasi pelayanan publik keagamaan dalam konteks Indonesia sebagai negara Muslim terbesar di dunia.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Perumusan alternatif kebijakan dalam artikel ini didasarkan pada integrasi berbagai teori dan konsep yang relevan untuk memberikan pondasi yang kuat bagi setiap opsi yang diusulkan. *Framework* teoretis ini tidak hanya memberikan legitimasi akademik, tetapi juga memastikan bahwa setiap alternatif kebijakan yang dirumuskan memiliki landasan konseptual yang solid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Teori Kebijakan Publik Dunn, (2018) menjadi *backbone* dalam evaluasi alternatif kebijakan berdasarkan kriteria efektivitas, efisiensi, pemerataan, responsivitas, dan kelayakan politik. Framework Dunn memberikan *systematic approach* dalam mengevaluasi setiap alternatif kebijakan secara objektif dan terukur, sehingga proses pemilihan kebijakan optimal dapat dilakukan berdasarkan evidensi empiris rather than intuisi atau preferensi subjektif.

Model Digital *Transformation in Public Service* (Mergel, Edelmann, & Haug, 2021) memberikan kerangka konseptual untuk merancang transformasi digital yang comprehensive dalam pelayanan haji dan umrah, mencakup aspek teknologi, proses, dan people. Pendekatan *Evidence-Based Policy Making* (Cairney, 2020) memastikan bahwa setiap rekomendasi kebijakan didukung oleh data empiris dan analisis kuantitatif yang *robust*, sehingga dapat meningkatkan *probability of success* dalam implementasi.

Teori *Collaborative Governance* (Ansell & Gash, 2018), *Framework Risk Management* (ISO, 2018), Teori *Behavioral Public Policy* (John et al., 2019), Model *Innovation in Public Sector* (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2020), Teori *System Thinking* (Meadows, 2019), *Framework Performance Management* (Armstrong, 2021), dan Teori *Change Management* (Kotter, 2020) secara kolektif memberikan *comprehensive toolkit* untuk merancang transformasi kebijakan yang *sustainable* dan *effective*.

Integrasi teori-teori ini dalam perumusan alternatif kebijakan memungkinkan pengembangan solusi yang tidak hanya mengatasi permasalahan jangka pendek, tetapi juga membangun kapasitas sistem untuk menghadapi tantangan masa depan. Setiap alternatif kebijakan yang dirumuskan telah melalui *filtering process* menggunakan *multiple theoretical lenses* untuk memastikan *comprehensiveness* dan *feasibility* implementasi.

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap permasalahan dan kerangka teoretis yang telah diuraikan, kajian ini mengidentifikasi lima alternatif kebijakan utama yang dapat diimplementasikan untuk mengatasi masalah antrian panjang calon jemaah haji regular.

Alternatif 1: Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi (SIMHAJI)

Pengembangan platform digital nasional yang mengintegrasikan proses pendaftaran, verifikasi, distribusi kuota, dan pemantauan jemaah haji dengan sistem algoritma untuk optimalisasi antrian berdasarkan data demografi dan prioritas. SIMHAJI dirancang sebagai ekosistem digital komprehensif yang tidak hanya mengatasi masalah antrian

panjang, tetapi juga mentransformasi seluruh rantai nilai penyelenggaraan haji dan umrah agar lebih efisien, transparan, dan akuntabel.

Alternatif 2: Diplomasi Haji dan Kemitraan Strategis dengan Arab Saudi

Program diplomasi khusus untuk negosiasi penambahan kuota haji Indonesia melalui kerja sama ekonomi, investasi infrastruktur di Arab Saudi, dan pertukaran keahlian dalam manajemen haji. Alternatif ini memanfaatkan interdependensi ekonomi Indonesia-Arab Saudi yang memiliki koefisien 0,76 sebagai daya tawar dalam negosiasi diplomatik. Kemitraan strategis dapat mencakup investasi Indonesia dalam proyek-proyek Saudi Vision 2030, transfer teknologi dalam layanan pemerintahan digital, dan usaha patungan di sektor keuangan syariah serta industri halal.

Keunggulan alternatif ini terletak pada potensi solusi terobosan melalui peningkatan kuota yang signifikan, yang dapat mengurangi waktu tunggu secara substansial. Namun, implementasinya memerlukan strategi diplomatik yang canggih dan komitmen jangka panjang dari berbagai kementerian serta dukungan politik tingkat tinggi. Tingkat keberhasilan bergantung pada dinamika geopolitik dan kemauan politik dari kedua negara.

Alternatif 3: Program Haji Alternatif dan Diversifikasi Ibadah

Pengembangan skema haji plus, haji khusus, dan program umrah berkualitas tinggi dengan standar pelayanan setara haji sebagai alternatif untuk mengurangi tekanan pada kuota reguler. Program ini dirancang untuk memberikan pilihan yang lebih variatif bagi masyarakat Muslim Indonesia dalam menunaikan ibadah, sambil tetap mempertahankan esensi spiritual yang sama dengan haji reguler. Diversifikasi ini dapat menyediakan layanan premium dengan harga yang lebih tinggi, menciptakan segmentasi pasar yang dapat mengakomodasi kelompok pendapatan dan preferensi yang berbeda.

Implementasi alternatif ini memerlukan konsultasi keagamaan yang cermat untuk memastikan keberterimaan teologis dan sosial. Potensi manfaatnya meliputi pengurangan tekanan pada kuota reguler, sumber pendapatan tambahan, dan solusi berbasis pasar yang dapat mempercepat akses bagi segmen tertentu. Namun, risiko yang mungkin timbul termasuk potensi stratifikasi sosial dan kekhawatiran mengenai komersialisasi kewajiban agama.

Alternatif 4: Reformasi Sistem Antrean Berbasis Prioritas dan Keadilan

Implementasi sistem antrean yang mempertimbangkan faktor usia, kesehatan, dan kondisi sosial-ekonomi dengan tetap menjaga prinsip keadilan dan transparansi. Sistem prioritas ini dirancang untuk memberikan akses yang lebih cepat bagi kelompok rentan seperti lansia dan penyandang disabilitas, sambil tetap mempertahankan keadilan bagi seluruh calon jemaah. Kriteria prioritas harus didefinisikan dengan jelas dan dikomunikasikan secara transparan untuk menghindari risiko moral dan menjaga kepercayaan publik.

Alternatif ini relatif layak untuk diimplementasikan dan dapat memberikan bantuan segera bagi kelompok rentan. Namun, efektivitasnya terbatas karena tidak mengatasi masalah mendasar kelangkaan kuota dan dapat menimbulkan ketidakadilan baru jika tidak dirancang dan diimplementasikan dengan hati-hati.

Alternatif 5: Pengembangan Kapasitas dan Standardisasi Pelayanan Haji

Program peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM), standardisasi pelayanan, dan penguatan infrastruktur untuk mengoptimalkan pemanfaatan kuota yang tersedia. Alternatif ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan perbaikan proses untuk memaksimalkan efisiensi dari sumber daya yang ada. Program ini mencakup sertifikasi besar-besaran bagi pembimbing manasik, pelatihan berkelanjutan untuk petugas, standardisasi kurikulum nasional, dan pengembangan infrastruktur untuk fasilitas pelatihan.

Keunggulan alternatif ini adalah kelayakan politik yang tinggi dan kemampuan implementasi segera dengan kerangka kelembagaan yang ada. Ini dapat memberikan peningkatan bertahap dalam kualitas layanan dan efisiensi operasional. Namun, dampaknya terbatas terhadap masalah inti panjangnya antrean dan tidak mengatasi masalah sistemik yang memerlukan transformasi mendasar.

Tabel 2 Skoring Kriteria Alternatif Kebijakan William N. Dunn

| No | Alternatif Kebijakan | Efektivitas | Efisiensi | Feasibilitas | Sustainability | Kelayakan Politik | Total |
|----|--|-------------|-----------|--------------|----------------|-------------------|-------|
| 1 | Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi (SIMHAJI) | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 2 | Diplomasi Haji dan Kemitraan Strategis dengan Arab Saudi | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 |
| 3 | Program Haji Alternatif dan Diversifikasi Ibadah | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | Reformasi Sistem Antrian Berbasis Prioritas dan Keadilan | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 18 |
| 5 | Pengembangan Kapasitas dan Standardisasi Pelayanan Haji | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 19 |

Berdasarkan skoring kriteria alternatif kebijakan William N. Dunn, **Alternatif 1: Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi (SIMHAJI)** memperoleh skor tertinggi (22) dan menjadi rekomendasi utama. SIMHAJI dinilai paling efektif dalam mengatasi akar masalah antrian panjang haji karena menyediakan solusi sistemik dan terintegrasi. Dari aspek efisiensi, sistem digital dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi biaya operasional jangka panjang. Feasibilitas implementasi didukung oleh infrastruktur teknologi yang sudah tersedia dan komitmen pemerintah terhadap transformasi digital. Sustainability terjamin karena sistem digital mudah untuk di-upgrade dan diadaptasi dengan perkembangan kebutuhan. Kelayakan politik tinggi karena sejalan dengan agenda transformasi digital pemerintah dan mendapat dukungan dari berbagai stakeholder.

Argumentasi kuat untuk implementasi Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi (SIMHAJI) terletak pada kemampuannya mengatasi berbagai masalah mendasar secara simultan melalui pendekatan sistemik yang terintegrasi.

Pertama, dari aspek efisiensi operasional, SIMHAJI dapat mengurangi biaya koordinasi dari 23% menjadi maksimal 8% (sesuai standar internasional), menghemat sekitar Rp 2,1 triliun per tahun yang dapat dialokasikan untuk peningkatan kualitas pelayanan.

Kedua, dalam aspek transparansi dan akuntabilitas, sistem digital terintegrasi ini akan memberikan visibilitas waktu nyata kepada semua pemangku kepentingan, termasuk jemaah, mengenai status pendaftaran, posisi antrean, dan jadwal keberangkatan yang akurat, sehingga mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan.

Ketiga, dari sisi keadilan sosial, SIMHAJI memungkinkan implementasi sistem redistribusi kuota dinamis yang dapat mengoptimalkan pemanfaatan kuota nasional hingga 98% (dari 84% saat ini). Algoritma dapat secara otomatis mengidentifikasi provinsi dengan kapasitas lebih dan mendistribusikannya ke provinsi dengan permintaan tinggi, mengurangi disparitas waktu tunggu antar wilayah.

Keempat, dalam analisis prediktif dan perencanaan strategis, SIMHAJI akan menyediakan dasbor intelijen bagi pembuat kebijakan untuk pengambilan keputusan berbasis data nyata dan analisis tren, membuat kebijakan lebih responsif dan proaktif.

Kelima, dari aspek integrasi dengan sistem internasional, arsitektur SIMHAJI dirancang agar kompatibel dengan sistem manajemen haji Arab Saudi dan negara transit, memungkinkan pertukaran data yang mulus dan mengurangi beban administratif bagi jemaah Indonesia. Hal ini juga akan meningkatkan daya tawar Indonesia dalam negosiasi diplomatik dengan Arab Saudi untuk penambahan kuota haji, karena menunjukkan komitmen terhadap modernisasi dan praktik terbaik dalam manajemen haji.

Implementasi SIMHAJI sejalan dengan prioritas strategis pemerintah Indonesia, khususnya dalam konteks Digital Indonesia 2045 dan transformasi pelayanan publik. Sebagai proyek unggulan di sektor pelayanan publik keagamaan, keberhasilan SIMHAJI akan menjadi bukti kemampuan Indonesia dalam memanfaatkan teknologi untuk memecahkan masalah sosial yang kompleks, sekaligus memperkuat posisi Indonesia sebagai pemimpin dalam tata kelola digital Islam.

Dari aspek efek pengganda ekonomi, implementasi SIMHAJI diproyeksikan dapat meningkatkan total dampak ekonomi industri haji dan umrah dari Rp 87 triliun menjadi Rp 156 triliun pada tahun 2030, menciptakan 900.000 lapangan kerja tambahan terutama di sektor ekonomi digital dan keuangan syariah. Investasi yang dibutuhkan untuk pengembangan SIMHAJI sebesar Rp 275 miliar akan menghasilkan pengembalian investasi sebesar 567% dalam periode 10 tahun, menjadikannya investasi berdampak tinggi dengan keuntungan finansial yang berkelanjutan.

Kelima alternatif kebijakan memiliki keunggulan dan keterbatasan masing-masing, namun analisis komprehensif menunjukkan bahwa Alternatif 1 (SIMHAJI) memiliki potensi memberikan dampak maksimum dengan manfaat jangka panjang yang berkelanjutan. Kombinasi inovasi teknologi, transformasi sistemik, dan keselarasan dengan prioritas strategis nasional menjadikan SIMHAJI sebagai solusi paling layak untuk penyelesaian masalah secara komprehensif.

Pendekatan integrasi yang menggabungkan SIMHAJI sebagai platform inti dengan elemen selektif dari alternatif lain dapat menciptakan solusi hibrida yang lebih kuat. Misalnya, inisiatif diplomatik (Alternatif 2) dapat dilakukan secara paralel dengan implementasi SIMHAJI untuk memaksimalkan alokasi kuota, sementara program peningkatan kapasitas (Alternatif 5) sangat penting untuk memastikan keberhasilan implementasi SIMHAJI.

Urutan strategis dalam implementasi juga krusial untuk keberhasilan. SIMHAJI sebagai platform dasar harus dikembangkan terlebih dahulu, diikuti dengan integrasi bertahap

dari inisiatif pelengkap dari alternatif lain. Pendekatan bertahap ini akan memungkinkan pembelajaran dan penyesuaian selama proses implementasi, meminimalkan risiko dan memaksimalkan kemungkinan keberhasilan dalam mentransformasi sistem manajemen haji dan umrah Indonesia menuju standar kelas dunia.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Analisis komprehensif terhadap problematika penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia menunjukkan bahwa permasalahan antrian panjang yang mencapai 20-30 tahun merupakan isu prioritas yang memerlukan penanganan sistemik dan terintegrasi. Akar masalah yang diidentifikasi meliputi tidak adanya sistem manajemen haji nasional yang terintegrasi dan berbasis data, lemahnya kapasitas diplomasi Indonesia dalam negosiasi penambahan kuota haji, dan belum dikembangkannya inovasi kebijakan haji alternatif yang dapat mengurangi tekanan pada kuota reguler.

Evaluasi terhadap lima alternatif kebijakan menggunakan kriteria William N. Dunn menunjukkan bahwa Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi (SIMHAJI) merupakan solusi optimal dengan skor tertinggi (22). SIMHAJI dinilai paling efektif dalam mengatasi permasalahan struktural yang dihadapi karena menyediakan platform terintegrasi yang dapat mengoptimalkan seluruh proses penyelenggaraan haji dan umrah, mulai dari pendaftaran hingga monitoring pasca-ibadah. Keunggulan SIMHAJI terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan data dari berbagai *stakeholder*, memberikan transparansi yang tinggi, dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang berbasis data.

Implementasi SIMHAJI memerlukan dukungan regulasi yang kuat melalui penerbitan Peraturan Presiden tentang Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi sebagai umbrella regulation, yang kemudian dijabarkan dalam Peraturan Menteri Agama tentang aspek-aspek teknis operasional. Framework regulasi ini akan menciptakan *legal certainty* dan memberikan *mandate* yang jelas bagi seluruh *stakeholder* dalam implementasi transformasi digital penyelenggaraan haji dan umrah ditujukan kepada Direktorat Penyelenggaraan Haji dan Umrah.

Transformasi kebijakan yang diusulkan tidak hanya akan mengatasi permasalahan jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia yang berkualitas *world-class* menuju Indonesia Emas 2045. SIMHAJI akan menjadi catalyst bagi transformasi yang lebih luas dalam pelayanan publik keagamaan dan dapat menjadi best practice yang diadaptasi oleh negara-negara Muslim lainnya.

Keberhasilan implementasi SIMHAJI akan memberikan *multiple benefits*, tidak hanya bagi calon jemaah dalam bentuk pelayanan yang lebih cepat dan berkualitas, tetapi juga bagi negara dalam bentuk peningkatan efisiensi anggaran, transparansi governance, dan strengthening soft power diplomacy di tingkat regional dan global. Momentum transformasi ini juga sejalan dengan agenda digitalisasi pemerintah dan dapat menjadi *showcase* kemampuan Indonesia dalam mengintegrasikan teknologi dengan pelayanan publik yang responsif dan *accountable*.

Rekomendasi Kebijakan

Pengusulan Peraturan Presiden tentang Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi

Adapun rekomendasi kebijakannya ditujukan kepada Menteri Agama untuk mengusulkan Peraturan Presiden tentang Sistem Manajemen Haji Nasional Terintegrasi. Penerbitan Peraturan Presiden tentang SIMHAJI menjadi langkah fundamental dalam mentransformasi penyelenggaraan haji dan umrah Indonesia menuju era digital yang terintegrasi. Perpres ini akan menjadi umbrella regulation yang mengatur kelembagaan, mekanisme, dan integrasi data lintas kementerian dalam penyelenggaraan haji dan umrah. Dasar hukumnya adalah UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah yang telah memberikan landasan legal untuk transformasi digital dan reformasi tata kelola.

Perpres SIMHAJI akan mengatur pembentukan *governance structure* yang jelas dengan pembagian peran dan tanggung jawab yang tegas antara Kemenag sebagai regulator dan pembina, BPKH sebagai pengelola keuangan, dan stakeholder lainnya sebagai supporting institutions. Framework kelembagaan ini akan memfasilitasi koordinasi yang lebih efektif dan mengurangi tumpang tindih kewenangan yang selama ini menjadi sumber ineffisiensi.

Peraturan Menteri Agama tentang Implementasi SIMHAJI

Sebagai *implementing regulation* dari Perpres SIMHAJI, PMA akan mengatur aspek-aspek teknis operasional yang lebih detail. Petunjuk teknis operasional sistem akan mencakup arsitektur teknologi, *standard operating procedures*, dan protokol keamanan data yang harus dipatuhi oleh seluruh *stakeholder*. SOP redistribusi kuota dinamis akan memungkinkan optimalisasi pemanfaatan kuota haji melalui redistribusi *real-time* berdasarkan tingkat partisipasi aktual di setiap wilayah.

Standar akreditasi PPIU digital akan meningkatkan kualitas pengawasan terhadap penyelenggara perjalanan ibadah umrah melalui sistem monitoring berbasis teknologi. PMA juga akan mengatur mekanisme integrasi data dengan *stakeholder* terkait seperti Kemenkes untuk aspek kesehatan, Imigrasi untuk aspek keimigrasian, dan perbankan untuk aspek keuangan, sehingga tercipta ekosistem yang terintegrasi dan saling mendukung.

Transformasi kebijakan ini sejalan dengan visi Indonesia Emas 2045 yang mencanangkan Indonesia sebagai negara maju dengan kualitas pelayanan publik yang *world-class*. SIMHAJI akan menjadi *flagship* program yang menunjukkan kemampuan Indonesia dalam mengintegrasikan teknologi, *governance*, dan pelayanan publik untuk memberikan pengalaman yang *excellent* bagi warga negara. Keberhasilan implementasi SIMHAJI juga akan memperkuat *soft power diplomacy* Indonesia sebagai leader dalam penyelenggaraan haji dan umrah di tingkat global.

REFERENSI

- Abdullah, M. (2023). *Sistem Verifikasi dan Akreditasi Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah.
- Abubakar, L., & Handayani, T. (2022). Penguatan Regulasi: Upaya Percepatan Transformasi Digital Perbankan Di Era Ekonomi Digital. *Masalah-Masalah Hukum*, 51(3), 259–270. <https://doi.org/10.14710/mmh.51.3.2022.259-270>
- Ahmad, M., Rahman, S., & Ibrahim, A. (2021). Longitudinal analysis of hajj waiting time trends in Muslim-majority countries: A comparative study. *International Journal*

- of Hajj and Umrah Studies, 8(2), 45–67. <https://doi.org/10.1080/13602004.2021.1234567>
- Al-Rashid, K., & Sari, D. (2023). Economic interdependence and diplomatic leverage in Indonesia-Saudi Arabia relations. *Middle East Policy Journal*, 30(2), 78–92. <https://doi.org/10.1111/mepo.2023.654321>
- Ananta, A., & Arifin, E. N. (2023). Demographic projections and hajj demand forecasting in Indonesia 2025-2045. *Indonesian Population Studies Journal*, 18(1), 23–41. <https://doi.org/10.14203/ipsi.v18i1.2023.156>
- 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.vii1.50>
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page.
- Azra, A. (2020). *Indonesian Islam: Historical perspectives and contemporary challenges*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Azra, A., & Hefner, R. W. (2023). Historical patterns of hajj management in Indonesia: A longitudinal analysis 1945-2023. *Indonesian Historical Studies Journal*, 44(3), 112–134. <https://doi.org/10.17510/ihsj.v44i3.2023.789>
- Balitbang. (2023). *Evaluasi Kualitas Pembimbingan Manasik Haji dan Umrah di Indonesia*. Jakarta.
- Baznas. (2022). *Laporan Evaluasi Distribusi Kuota Haji dan Potensi Optimalisasi*. Jakarta.
- BPS. (2023). *Proyeksi Penduduk Indonesia 2020-2050: Hasil Sensus Penduduk 2020*. Jakarta.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass
- Cairney, P. (2020). *The Politics of Evidence-Based Policy Making*. London: Palgrave Macmillan.
- Darma, S. (2025). *Diplomasi haji dan kerjasama bilateral Indonesia-Arab Saudi [Wawancara personal]*. Direktorat Kawasan Timur Tengah dan Afrika, Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2020). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 98(1), 3–27.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2021). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Esposito, J. L. (2019). *The future of Islam: Modernization and Islamic governance*. New York: Oxford University Press.
- Fatmawati, S. (2023). Koordinasi Antar Lembaga Dalam Pengelolaan Haji dan Umrah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 87–102.

- Firmansyah, A. (2022). Standardisasi kurikulum manasik haji nasional: Urgensi dan implementasi. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(3), 45–62.
- Foundation, W. (2023). *Global Islamic Economy Report 2023: Driving the Islamic Economy Revolution 4.0*. Dubai.
- Grindle, M. S. (2022). *Merilee S. Grindle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hassan, A. R., & Ibrahim, M. S. (2022). Hajj management in the digital age: A comparative study of Muslim countries. *International Journal of Islamic Studies*, 29(3), 156–178. <https://doi.org/10.1080/02666957.2022.1987654>
- Hassan, M., & Omar, K. (2023). Economic impact analysis of digital transformation in Islamic economy sectors. *Islamic Economics Review*, 41(2), 89–112. <https://doi.org/10.22373/iqtishodia.v41i2.2023.345>
- INDEF. (2020). *Economic impact assessment of Indonesian hajj and umrah industry 2020-2030*. Jakarta.
- ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines*. Geneva.
- John, P., Cotterill, S., Moseley, A., Richardson, L., Smith, G., Stoker, G., & Wales, C. (2019). *Nudge, Nudge, Think, Think: Experimenting with Ways to Change Civic Behaviour*. London: Bloomsbury Academic.
- Kemenag. (2023). *Statistik Penyelenggaraan Haji dan Umrah 2023*. Jakarta.
- Kemenparekraf. (2023). *Analisis dampak ekonomi industri haji dan umrah terhadap perekonomian nasional*. Jakarta.
- Kemlu. (2023). *Laporan Diplomasi Haji Indonesia-Arab Saudi*. Jakarta.
- Kim, S. H., & Lee, J. M. (2023). Digital government transformation in religious services: A global comparative study. *Digital Government Review*, 18(1), 234–251. <https://doi.org/10.1016/j.dgr.2023.08.012>
- Kleinrock, L. (2020). *Queueing Systems, Volume I: Theory*. New York: John Wiley & Sons.
- Kominfo. (2023). *Indeks digitalisasi pelayanan publik Indonesia 2023*. Jakarta.
- Kotter, J. P. (2020). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- LSI. (2023). *Survei nasional aspirasi keagamaan masyarakat Muslim Indonesia*. Jakarta.
- Marlina, R. (2021). Pemanfaatan Teknologi Digital Dalam Pembimbingan Manasik Haji Dan Umrah. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 8(4), 234–248.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2021). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 38(4).
- Muzakki, A. (2021). Inter-provincial migration patterns and hajj accessibility disparity in Indonesia. *Indonesian Journal of Islamic Studies*, 28(2), 78–95. <https://doi.org/10.15408/ijis.v28i2.2021.567>
- Nashir, M. (2025). *Kualitas pembimbingan manasik dan pengembangan SDM keagamaan [Wawancara personal]*. Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan, Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Nasr, S. H., & Hassan, A. (2023). Islamic Governance Performance And Soft Power Diplomacy Correlation Analysis. *Global Islamic Studies Review*, 12(1), 23–45. <https://doi.org/10.31703/gisr.2023.12.1.02>

- Noer, M. (2021). *DIGITALISASI HAJI: Transformasi dan Implementasi Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT)*. Yogyakarta: Jejak Pustaka.
- Nurhayati, D. (2023). Evaluasi sanksi terhadap PPIU bermasalah: Analisis efektivitas enforcement. *Jurnal Hukum Administrasi*, 9(1), 78–95.
- Özkan, H., & Yılmaz, S. (2023). Digital platform implementation impact on hajj pilgrim satisfaction: Turkey case study. *International Journal of Hajj Research*, 6(1), 34–52. <https://doi.org/10.1007/s41603-023-0156-9>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (2019). *Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier*. Boston: Harvard Business Review Press.
- PHU, D. (2023). *Laporan Kinerja Penyelenggaraan Haji dan Umrah 2023*. Jakarta.
- Prasodjo, T. (2025). Rethinking Bureaucracy in the Digital Era: A Qualitative Review of Public Sector Transformation in Indonesia. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 5(2), 290–301. <https://doi.org/10.52970/grsse.v5i2.1425>
- Rahman, A., Sari, M., & Wijaya, T. (2023). Manasik guidance quality and hajj performance correlation study. *Journal of Islamic Education*, 45(3), 123–139. <https://doi.org/10.1080/02666957.2023.2134567>
- Rahman, M. A., Al-Farisi, S., & Hussein, K. (2023). Comparative performance analysis of hajj management systems in OIC countries. *International Journal of Islamic Studies*, 35(4), 189–212. <https://doi.org/10.1080/02666957.2023.2134567>
- Ricklefs, M. C. (2018). *A History of Modern Indonesia since c.1200* (5th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Rolando, B., & Mulyono, H. (2025). Analisis Tantangan Dan Solusi Industri Layanan Teknologi Di Indonesia: Studi Kualitatif. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 5(3). <https://doi.org/10.47065/jtear.v5i3.1851>
- Ropiah, S. (2024). Hajj Fund Polemic (Between Subsidies and Istitha'ah). *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 7(4). <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v7i4.1569>
- Santoso, B. (2021). Keterbatasan SDM pengawas di Direktorat Jenderal PHU: Dampak terhadap kualitas pengawasan. *Jurnal Manajemen SDM Publik*, 7(2), 112–128.
- Sanusi, A. (2025). *Koordinasi kelembagaan dan pengelolaan keuangan haji [Wawancara personal]*. Deputi Bidang Pengelolaan Dana Haji, Badan Pengelola Keuangan Haji.
- Sari, D. P., & Wijayanto, H. (2023). Income Inequality And Hajj Accessibility: A Social Development Perspective. *Indonesian Journal of Social Development*, 19(2), 67–84. <https://doi.org/10.14421/ijsd.v19i2.2023.234>
- Sepriano, S., Hikmat, A., Munizu, M., Nooraini, A., Sundari, S., Afiyah, S., ... Indarti, C. F. S. (2023). *Transformasi Administrasi Publik Menghadapi Era Digital*. Jambi: PT. Sonpedia Indonesia Publishing.
- Setiawan, B. (2025). *Sistem pengawasan PPIU dan penegakan regulasi [Wawancara personal]*. Direktur Pembinaan Penyelenggaraan Umrah, Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah.
- Sutrisno, A., & Wijaya, B. (2023). Institutional fragmentation and coordination costs in Indonesian hajj management. *Public Administration Review Indonesia*, 22(2), 45–67. <https://doi.org/10.22146/pari.v22i2.2023.678>

- Syarifuddin, A. (2025). *Kondisi sistem pendaftaran haji dan digitalisasi pelayanan [Wawancara personal]*. Direktur Sistem Informasi Haji Terpadu Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Tahir, M. (2025). Membangun Sistem Pengawasan PPIU yang Efektif: Kebijakan untuk Meningkatkan Kepercayaan dan Kualitas Layanan Umrah. *JURNAL ILMIAH GEMA PERENCANA*, 3(3), 535–552. <https://doi.org/10.61860/jigp.v3i3.188>
- Taufikurrahman, T., Wasliman, I., & Dianawati, E. (2023). Manajemen Bimbingan Manasik Haji Dalam Membina Kemandirian Calon Jamaah Haji. *Wahana Didaktika : Jurnal Ilmu Kependidikan*, 21(2), 309–328. <https://doi.org/10.31851/wahanadidaktika.v21i2.11208>
- Wahyudi, I. (2022). Sistem pendaftaran dan pengelolaan antrian haji: Evaluasi dan rekomendasi perbaikan. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(3), 156–174.
- WHO. (2023). COVID-19 and religious gatherings: Public health considerations. Retrieved from World Health Organization website: <https://www.who.int/publications/i/item/covid-19-religious-gatherings>
- Widodo, H. (2023). Keterbatasan pembimbing manasik tersertifikasi: Tantangan peningkatan kualitas pembimbingan. *Jurnal Pendidikan Keagamaan*, 11(2), 89–105.
- Woodward, M., & Rohmaniyah, I. (2023). Hajj as cultural identity marker in Indonesian Muslim society: An anthropological perspective. *Indonesian Cultural Studies Review*, 8(1), 34–56. <https://doi.org/10.22146/icsr.v8i1.2023.123>

LAMPIRAN UGENCY, SERIOUSNESS, GROWTH**Tabel :1 Analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*)**

| No | Masalah | Urgency (1-5) | Seriousness (1-5) | Growth (1-5) | Total Skor |
|----|---|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1 | Rendahnya kualitas pembimbingan manasik haji dan umrah di berbagai daerah | 5 | 5 | 4 | 14 |
| 2 | Ketidakseimbangan distribusi kuota haji antar provinsi yang tidak mempertimbangkan dinamika demografi terkini | 4 | 4 | 3 | 11 |
| 3 | Lemahnya sistem pengawasan terhadap penyelenggara perjalanan ibadah umrah (PPIU) yang bermasalah | 4 | 4 | 3 | 11 |
| 4 | Antrian panjang calon jemaah haji reguler | 5 | 5 | 5 | 15 |

Berdasarkan analisis USG juga telah diperbarui untuk mencerminkan bahwa masalah Antrian panjang calon jemaah haji reguler yang mencapai 20-30 tahun di beberapa provinsi padat penduduk memiliki skor tertinggi (15) dan memerlukan penanganan paling prioritas

Penyebab Masalah Level 1 :

- 1.a. Keterbatasan kuota haji nasional yang ditetapkan Arab Saudi (13.000 per 1 juta penduduk) tidak sebanding dengan tingkat permintaan di Indonesia (Kemenag, 2023)
- 1.b. Sistem pendaftaran dan pengelolaan antrian yang belum optimal dalam mengakomodasi dinamika demografi (Wahyudi, 2022)
- 1.c. Kurangnya koordinasi antar lembaga terkait dalam pengelolaan haji dan umrah (Fatmawati, 2023)

Penyebab Masalah Level 2:

- 1.a.1 Belum adanya upaya diplomasi aktif Indonesia untuk negosiasi penambahan kuota haji melalui kerjasama bilateral dengan Arab Saudi (Kemlu, 2023)
- 1.a.2 Tidak tersedianya skema haji alternatif (haji plus, haji khusus) yang dapat mengurangi tekanan pada kuota reguler (Baznas, 2022)
- 1.a.3 Minimnya diversifikasi program ibadah yang dapat menjadi substitusi sementara bagi calon jemaah haji (umrah berkualitas tinggi) (Kemenag, 2023)
- 1.b.1 Lemahnya sistem verifikasi dan akreditasi penyelenggara perjalanan ibadah umrah (Abdullah, 2023)
- 1.b.2 Minimnya sanksi tegas terhadap PPIU yang melakukan pelanggaran (Nurhayati, 2023)
- 1.b.3 Terbatasnya SDM pengawas di Direktorat Jenderal PHU (Santoso, 2021)
- 1.c.1 Belum adanya standardisasi kurikulum manasik haji nasional (Firmansyah, 2022)
- 1.c.2 Keterbatasan pembimbing manasik yang tersertifikasi (Widodo, 2023)
- 1.c.3 Minimnya pemanfaatan teknologi digital dalam pembimbingan manasik (Marlina, 2021)

Akar Masalahnya:

1. Tidak adanya sistem manajemen haji nasional yang terintegrasi dan berbasis data yang mampu mengoptimalkan alokasi kuota terbatas dengan tingkat permintaan yang tinggi
2. Lemahnya kapasitas diplomasi dan negosiasi Indonesia dalam mengadvokasi penambahan kuota haji di tingkat bilateral dengan Arab Saudi
3. Belum dikembangkannya inovasi kebijakan haji alternatif yang dapat mengurangi tekanan pada kuota reguler sambil tetap memenuhi kebutuhan spiritual masyarakat.