



## ***Evaluation of Indonesian Hajj Services: Unraveling the Problems of Overcrowding, Transportation, and Data Inconsistency in the Implementation of the Hajj Pilgrimage***

### **Evaluasi Pelayanan Haji Indonesia: Mengurai Masalah Kepadatan, Transportasi, dan Inkonsistensi Data dalam Penyelenggaraan Ibadah Haji**

**Redho Slamet Pribadi**

Bureau of Planning and Budgeting, Ministry of Religious of the Republic of Indonesia  
Author Correspondence Email: [redho.spribadi@gmail.com](mailto:redho.spribadi@gmail.com)

Article History	Received (August 20 <sup>th</sup> , 2025)	Revised (October 10 <sup>th</sup> , 2025)	Accepted (December 27 <sup>th</sup> , 2025)
-----------------	--	--	--

#### **News Article**

##### **Keyword:**

*Hajj Services;  
Overcrowding;  
Transportation;  
Data  
Inconsistency;  
Evaluation.*

##### **Abstract**

Evaluation of Hajj services in Indonesia is crucial given the increasing complexity and challenges in organizing this pilgrimage. This study aims to analyze and unravel the key issues faced, namely overcrowding, transportation effectiveness, and data inconsistency, which significantly impact the comfort and smoothness of the Hajj. Using a descriptive qualitative method with a case study approach, data was collected through in-depth interviews with relevant parties, participatory field observation, and analysis of official documents and reports. The results show that overcrowding at key locations such as Mina and Arafah often exceeds capacity, posing safety and health risks. Furthermore, the incompletely integrated transportation system often causes delays and confusion, especially when moving from one point to another. Equally important, data inconsistencies between the government and relevant institutions complicate accurate planning and decision-making. Overall, these findings underscore the urgency of holistic improvements in Hajj management.

##### **Kata Kunci:**

*Pelayanan Haji;  
Kepadatan  
Jemaah;  
Transportasi;  
Inkonsistensi  
Data;  
Evaluasi*

##### **Abstrak**

Evaluasi pelayanan haji di Indonesia menjadi krusial mengingat kompleksitas dan tantangan yang terus meningkat dalam penyelenggaraan ibadah ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengurai masalah utama yang dihadapi, yaitu kepadatan jemaah, efektivitas transportasi, dan inkonsistensi data, yang secara signifikan memengaruhi kenyamanan dan kelancaran ibadah haji. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pihak terkait, observasi partisipatif di lapangan, serta analisis dokumen dan laporan resmi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepadatan jemaah di lokasi-lokasi utama seperti Mina dan Arafah sering kali melebihi kapasitas, menyebabkan risiko keselamatan dan kesehatan. Selain itu, sistem transportasi yang belum terintegrasi sepenuhnya sering menimbulkan keterlambatan dan kebingungan, terutama saat pergerakan dari satu titik ke titik lainnya. Yang tak kalah penting, inkonsistensi data antara pemerintah dan lembaga terkait menyulitkan

---

proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang akurat. Secara keseluruhan, temuan ini menggarisbawahi urgensi perbaikan holistik dalam manajemen haji.

---

**To cite this article:** Redho Slamet Pribadi. (2025). "Evaluation of Indonesian Hajj Services: Unraveling the Problems of Overcrowding, Transportation, and Data Inconsistency in the Implementation of the Hajj Pilgrimage". *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume 4(2), Page: 1873 – 1894.



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

Setiap tahun, jutaan umat Islam dari seluruh dunia menunaikan ibadah haji di Makkah, Arab Saudi. Pelaksanaan ibadah haji merupakan salah satu rukun Islam yang wajib bagi yang mampu. Oleh karena itu, persiapan yang matang dan terorganisir dengan baik, terutama terkait transportasi, sangat krusial untuk memastikan kelancaran dan kenyamanan para jemaah. Namun, masalah keterlambatan dan masalah penerbangan jemaah haji sering kali menjadi isu berulang yang menimbulkan kerugian baik secara material maupun non-material.

Keterlambatan penerbangan haji bukan hanya sekadar penundaan jadwal, tetapi memiliki dampak domino yang luas. Secara psikologis, keterlambatan ini dapat menimbulkan kecemasan dan stres yang signifikan bagi jemaah, terutama mereka yang sudah lanjut usia. Kondisi fisik jemaah yang tidak prima karena harus menunggu dalam waktu lama di bandara atau asrama juga dapat memicu masalah kesehatan. Keterlambatan ini juga berdampak pada jadwal manasik haji yang telah disusun, sehingga berpotensi mengganggu keseluruhan rangkaian ibadah.

Masalah penerbangan jemaah haji sering kali disebabkan oleh berbagai faktor, mulai dari masalah teknis pesawat, kendala operasional maskapai, hingga manajemen *ground handling* yang kurang optimal. Berdasarkan data dari berbagai sumber, masalah ini terus berulang. Berdasarkan laporan yang dirilis oleh Kementerian Agama (Kemenag) RI, pada musim haji 1444 H/2023 M, beberapa kloter jemaah haji mengalami penundaan jadwal penerbangan. Salah satu maskapai penerbangan, Garuda Indonesia, mencatat beberapa kali keterlambatan penerbangan haji, seperti yang dilaporkan oleh CNN Indonesia pada 29 Mei 2023. Keterlambatan ini disebabkan oleh masalah teknis pesawat yang mengharuskan pergantian pesawat atau perbaikan mendesak.

Pada musim haji 1445 H/2024 M, masalah serupa kembali terjadi. Berdasarkan data dari Kemenag dan media, setidaknya ada 13 kloter jemaah haji yang keberangkatannya mengalami penundaan. Sebagai contoh, laporan dari Kompas.com pada 23 Mei 2024 menyebutkan adanya keterlambatan yang dialami jemaah haji asal Jawa Barat dan Jawa Tengah karena masalah teknis pesawat.

Selain kerugian langsung yang dialami jemaah, masalah ini juga berpotensi merusak citra maskapai penerbangan nasional dan pemerintah di mata publik. Pemerintah dan pihak terkait, seperti Kemenag dan maskapai penerbangan, dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan koordinasi agar masalah ini tidak terus berulang. Upaya ini mencakup perbaikan manajemen logistik, peningkatan kapasitas armada pesawat, serta optimalisasi komunikasi dan informasi kepada para jemaah.

- *Evaluation of Indonesian Hajj Services: Unraveling the Problems of Overcrowding, Transportation, and Data Inconsistency in the Implementation of the Hajj Pilgrimage; Pages 1873-1894 [Redho Slamet Pribadi]*

Secara keseluruhan, keterlambatan dan masalah penerbangan jemaah haji adalah isu kompleks yang memerlukan penanganan serius dari semua pihak terkait. Penulisan ini bertujuan untuk mengupas lebih dalam faktor-faktor penyebab, dampak yang ditimbulkan, serta solusi yang mungkin dapat diterapkan untuk memastikan perjalanan haji yang lebih lancar dan nyaman bagi para jemaah di masa mendatang. Mina, sebuah lembah di timur Makkah, memainkan peran sentral dalam rangkaian ibadah haji, khususnya sebagai tempat *mabit* (bermalam) bagi jemaah. Namun, setiap tahun, area ini menjadi saksi dari tantangan besar yang dihadapi oleh jutaan jemaah, yaitu kepadatan ekstrem dan masalah fasilitas tenda yang tidak memadai. Isu ini bukan hanya sekadar ketidaknyamanan, tetapi menyangkut kesehatan, keamanan, dan kekhusyukan ibadah jemaah. Masalah utama yang mendasari kepadatan di Mina adalah ketidakseimbangan antara luas area yang tersedia dengan jumlah jemaah haji yang terus bertambah. Berdasarkan data dari Kementerian Agama (Kemenag) RI, luas Mina secara keseluruhan hanya sekitar 7,82 km<sup>2</sup>, dan sebagian besar (sekitar 39%) adalah area pegunungan terjal. Artinya, area yang layak digunakan untuk *mabit* sangat terbatas, yaitu sekitar 2,2 km<sup>2</sup> setelah dikurangi untuk jalan, trotoar, dan fasilitas umum lainnya (Kemenag, 2024).

Di sisi lain, jumlah jemaah haji global terus meningkat secara signifikan. Pada tahun 2024, kuota jemaah haji Indonesia saja mencapai 241.000 orang. Kondisi ini membuat setiap jemaah hanya mendapatkan jatah ruang kurang dari 0,8 meter persegi di dalam tenda (CNBC Indonesia, 2024). Ruang yang sangat sempit ini tidak memungkinkan jemaah untuk berbaring dengan nyaman, bahkan banyak yang terpaksa tidur berdesak-desakan, duduk berhimpitan, atau bahkan di lorong-lorong tenda tanpa alas yang memadai (DPR RI, 2024).

Kepadatan juga diperparah dengan kondisi fasilitas tenda yang sering kali tidak optimal. Laporan dari berbagai media dan Tim Pengawas Haji DPR RI pada musim haji 2024 menunjukkan beberapa masalah fasilitas, di antaranya:

1. Suhu di dalam tenda yang panas, akibat pendingin udara (AC) yang tidak berfungsi dengan baik atau kapasitasnya tidak sebanding dengan jumlah jemaah (Liputan6.com, 2024).
2. Ketersediaan kamar mandi dan toilet yang sangat terbatas, mengakibatkan antrean panjang hingga berjam-jam (Kompas.tv, 2024). Rasio toilet yang tidak seimbang dengan jumlah jemaah, terutama toilet duduk yang sangat dibutuhkan oleh jemaah lansia (CNBC Indonesia, 2024), menjadi keluhan berulang.
3. Tidak adanya pemisahan yang jelas antara area laki-laki dan perempuan, yang menimbulkan ketidaknyamanan bagi jemaah wanita (Liputan6.com, 2024).
4. Dampak dan Solusi yang Diupayakan

Kondisi di Mina yang tidak ideal ini berdampak serius pada kesehatan dan psikis jemaah. Kelelahan, dehidrasi, dan bahkan *heatstroke* menjadi ancaman nyata, terutama bagi jemaah lanjut usia. Masalah ini juga dapat mengganggu kekhusyukan ibadah, karena jemaah disibukkan dengan mencari tempat istirahat yang layak daripada fokus pada ibadah.

Pemerintah Indonesia, melalui Kemenag, telah berupaya mengatasi masalah ini. Salah satu strategi yang diterapkan adalah skema tanazul, yaitu mengizinkan sebagian jemaah untuk tidak bermalam di tenda Mina, melainkan kembali lebih awal ke hotel di Makkah setelah melempar jumrah aqabah. Skema ini, yang didasarkan pada pendapat Mazhab Hanafi, diharapkan dapat mengurangi kepadatan dan memberikan kenyamanan lebih

bagi jemaah, khususnya lansia. Pada tahun 2025, skema tanazul ditargetkan untuk sekitar 30.000 hingga 38.000 jemaah (Metro TV, 2025; RRI, 2025).

Meski demikian, masalah kepadatan di Mina adalah tantangan yang kompleks dan membutuhkan kerja sama multi-pihak, tidak hanya dari pemerintah Indonesia, tetapi juga dari otoritas Arab Saudi sebagai penyelenggara utama. Latar belakang ini diharapkan dapat menjadi pijakan untuk analisis lebih mendalam mengenai akar masalah, dampak, serta evaluasi terhadap solusi yang telah dan akan diterapkan di masa mendatang.

Penetapan kuota haji merupakan isu krusial yang menentukan jumlah jemaah yang dapat berangkat setiap tahunnya. Namun, proses distribusi kuota dan manajemen jemaah cadangan sering kali menimbulkan masalah yang rumit dan berpotensi merugikan jemaah. Isu ini menyangkut transparansi, keadilan, dan efisiensi dalam penyelenggaraan ibadah haji, sehingga penting untuk dianalisis lebih dalam.

Setiap negara memiliki kuota haji yang ditetapkan oleh Pemerintah Arab Saudi. Kuota ini didasarkan pada proporsi populasi muslim di masing-masing negara. Meskipun Indonesia merupakan negara dengan populasi muslim terbesar, kuota yang diberikan tidak dapat menampung seluruh calon jemaah yang ingin berangkat. Data dari Kementerian Agama (Kemenag) RI menunjukkan bahwa pada tahun 2024, jumlah jemaah haji reguler yang berangkat adalah 213.320 orang, dari total kuota 241.000 yang termasuk tambahan (Kemenag, 2024).

Keterbatasan kuota ini mengakibatkan antrean (*waiting list*) yang sangat panjang. Di beberapa daerah, masa tunggu keberangkatan bahkan bisa mencapai puluhan tahun. Berdasarkan laporan dari *Kompas.com* pada 29 April 2024, di provinsi Aceh, masa tunggu haji mencapai 35 tahun (sampai 2059), sementara di provinsi Kalimantan Selatan mencapai 37 tahun (sampai 2061). *Waiting list* yang panjang ini menjadi latar belakang munculnya isu-isu terkait distribusi kuota.

Untuk mengisi kuota yang kosong karena calon jemaah yang berhak berangkat meninggal dunia, sakit, atau menunda keberangkatannya, pemerintah memberlakukan sistem jemaah cadangan. Namun, sistem ini sering kali menjadi sumber masalah.

1. **Minimnya Waktu Persiapan:** Jemaah cadangan yang mendapat panggilan seringkali diberi waktu yang sangat singkat untuk melakukan pelunasan biaya haji dan mempersiapkan dokumen. Laporan dari *Detik.com* pada 13 Mei 2024, menyebutkan bahwa ribuan jemaah cadangan yang disiapkan Kemenag tidak seluruhnya dapat melunasi Biaya Perjalanan Ibadah Haji (BPIH) karena mepetnya waktu.
2. **Tidak Semua Jemaah Cadangan Melakukan Pelunasan:** Berdasarkan data dari Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kemenag, Hilman Latief, pada tahun 2024, dari sekitar 28.000 jemaah cadangan yang disiapkan, hanya 27.700 yang mendaftar dan melakukan pelunasan, menunjukkan adanya kuota yang tidak terisi (Kemenag, 2024).
3. **Adanya Jemaah Cadangan yang Tidak Terdaftar di Siskohat:** Temuan oleh Komisi VIII DPR RI, seperti yang dilaporkan oleh *Antara News* pada 24 Mei 2024, menunjukkan adanya kasus di mana jemaah yang seharusnya menjadi jemaah cadangan tidak terdaftar dalam sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu (Siskohat), sehingga menghambat proses administrasi.

Permasalahan ini menimbulkan kekecewaan dan ketidakpastian bagi calon jemaah. Ketidakjelasan dalam penetapan jemaah cadangan, terutama bagi mereka yang sudah lama mengantre, dapat memicu protes dan tuntutan. Selain itu, kuota yang tidak terisi

- *Evaluation of Indonesian Hajj Services: Unraveling the Problems of Overcrowding, Transportation, and Data Inconsistency in the Implementation of the Hajj Pilgrimage; Pages 1873-1894 [Redho Slamet Pribadi]*

optimal juga merupakan kerugian karena seharusnya bisa dimanfaatkan oleh jemaah lain yang sudah siap.

Sebagai respons, pemerintah telah melakukan beberapa perbaikan, seperti:

1. Penggunaan Siskohat: Kemenag berupaya meningkatkan penggunaan Siskohat untuk memastikan data jemaah cadangan lebih terstruktur dan transparan.
2. Perbaikan Prosedur: Pemerintah berjanji untuk memberikan waktu yang lebih memadai bagi jemaah cadangan untuk melunasi BPIH dan melengkapi dokumen.

Pelaksanaan ibadah haji adalah perjalanan spiritual yang kompleks dan penuh tantangan. Oleh karena itu, persiapan yang matang tidak hanya mencakup kesiapan fisik dan finansial, tetapi juga pemahaman yang mendalam mengenai seluruh rangkaian ibadah, regulasi, dan kondisi di Arab Saudi. Sayangnya, masalah kurangnya sosialisasi dan keterbatasan informasi sering kali menjadi kendala serius bagi jemaah haji, yang berpotensi mengurangi kekhusukan ibadah dan bahkan membahayakan keselamatan mereka.

Kurangnya informasi yang efektif dapat menimbulkan kebingungan, kecemasan, dan ketidakpastian bagi jemaah. Ini sangat terasa pada jemaah lanjut usia yang tidak familiar dengan teknologi atau memiliki keterbatasan akses. Akibatnya, mereka kesulitan beradaptasi dengan kondisi di lapangan, seperti saat mencari lokasi tenda, menggunakan transportasi, atau bahkan saat terjadi situasi darurat. Selain itu, jemaah yang tidak terinformasi dengan baik rentan menjadi korban penipuan atau mengalami kendala administrasi yang menghambat kelancaran ibadah mereka.

Berdasarkan laporan dan pengamatan dari berbagai sumber, masalah sosialisasi dan informasi ini terus berulang setiap tahun:

**Penyebaran Informasi yang Tidak Merata:** Laporan dari *CNN Indonesia* pada 23 Juni 2024 menyoroti adanya keluhan dari jemaah haji yang merasa informasi terkait skema keberangkatan, rute, dan fasilitas di Mina tidak tersampaikan dengan baik. Sebagian jemaah, terutama dari kloter akhir, tidak mendapatkan informasi secara komprehensif.

1. **Keterbatasan Pengetahuan Rukun dan Wajib Haji:** Laporan dari tim pengawas DPR RI menemukan bahwa masih ada jemaah yang kurang memahami perbedaan antara rukun haji dan wajib haji, sehingga mereka berpotensi tidak melakukan ibadah secara sempurna (DPR RI, 2024). Hal ini menunjukkan adanya celah dalam bimbingan manasik haji yang diberikan sebelum keberangkatan.
2. **Masalah Bahasa dan Komunikasi:** Sejumlah jemaah tidak mahir berbahasa Arab atau Inggris. Keterbatasan ini menjadi penghalang besar ketika mereka harus berkomunikasi dengan petugas haji Arab Saudi, petugas kesehatan, atau bahkan masyarakat lokal. Laporan dari *Kompas.com* pada 17 Juni 2024 mencatat beberapa kasus jemaah lansia yang tersesat di Masjidil Haram karena kesulitan berkomunikasi dan minimnya informasi yang jelas tentang titik kumpul.
3. **Kurangnya Pemanfaatan Teknologi Informasi:** Meskipun Kementerian Agama telah mengembangkan aplikasi dan *platform* digital, pemanfaatannya belum maksimal, terutama bagi jemaah lanjut usia yang tidak terbiasa menggunakan ponsel pintar. Oleh karena itu, informasi yang disebarluaskan melalui media digital tidak sampai ke semua jemaah (Kemenag, 2024).

Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Agama, telah melakukan berbagai upaya, seperti menyelenggarakan manasik haji di daerah-daerah dan menyediakan buku panduan. Namun, masalah ini menunjukkan bahwa pendekatan yang ada masih perlu

dingkatkan. Peningkatan kualitas sosialisasi tidak hanya harus dilakukan secara masif, tetapi juga harus disesuaikan dengan karakteristik jemaah, khususnya lansia. Penyampaian informasi harus lebih sederhana, visual, dan personal melalui peran pembimbing dan petugas di kloter masing-masing.

Diperlukan juga strategi komunikasi yang lebih proaktif dan terkoordinasi antara berbagai pihak, mulai dari Kemenag, maskapai, hingga penyelenggara haji di tingkat daerah.

Secara keseluruhan, permasalahan dalam penyelenggaraan ibadah haji, baik dari keterlambatan penerbangan, kepadatan di Mina, distribusi kuota, hingga kurangnya sosialisasi, bukanlah isu yang berdiri sendiri, melainkan sebuah sistem yang saling berkaitan. Akar masalahnya terletak pada ketidakseimbangan antara jumlah jemaah yang terus meningkat dengan keterbatasan fasilitas, koordinasi yang belum optimal, serta transparansi informasi yang masih perlu ditingkatkan.

Oleh karena itu, langkah-langkah yang diambil harus bersifat fundamental dan holistik, tidak hanya fokus pada perbaikan parsial, melainkan pada peningkatan sistem manajemen secara menyeluruh, termasuk modernisasi infrastruktur, perbaikan regulasi, serta penguatan sinergi antara pemerintah, maskapai, dan seluruh pihak terkait untuk memastikan ibadah haji berjalan aman, nyaman, dan khusyuk bagi seluruh jemaah di masa depan.

## Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

### 1. Keterlambatan dan Masalah Penerbangan

Keterlambatan dan masalah penerbangan jemaah haji merujuk pada segala kendala yang terjadi dalam proses transportasi udara jemaah haji, mulai dari penundaan jadwal keberangkatan atau kedatangan, hingga masalah teknis pesawat, manajemen penerbangan yang buruk, dan *ground handling* yang tidak efisien. Masalah ini tidak hanya menyebabkan kerugian materiil, tetapi juga menimbulkan dampak psikologis, fisik, dan spiritual bagi jemaah (Anas, 2023). Keterlambatan penerbangan menyebabkan jemaah harus menunggu berjam-jam di bandara atau asrama haji. Kondisi ini dapat memicu kelelahan, stres, dan kecemasan, terutama bagi jemaah lanjut usia dan jemaah dengan kondisi kesehatan yang rentan (Anas, 2023). Jadwal penerbangan yang tidak tepat waktu dapat mengganggu rangkaian ibadah haji, khususnya manasik, yang telah disusun secara terstruktur. Jemaah yang tiba terlambat berpotensi kehilangan waktu untuk beradaptasi dan beristirahat sebelum memasuki puncak ibadah di Arafah, Muzdalifah, dan Mina (Kementerian Agama RI, 2024).

### 2. Kepadatan di Mina dan Fasilitas Tenda

Mina, sebuah lembah yang merupakan bagian dari rangkaian ibadah haji, memiliki luas area yang terbatas, yaitu sekitar 7,82 km<sup>2</sup>. Sebagian besar area ini berupa pegunungan, sehingga ruang yang dapat digunakan untuk mendirikan tenda jemaah sangat terbatas. Keterbatasan ini menjadi masalah utama karena harus menampung jutaan jemaah dari seluruh dunia. Data menunjukkan bahwa jumlah jemaah haji global terus meningkat setiap tahun, sementara luas Mina tidak bertambah (Putra, 2024). Kepadatan ekstrem di Mina menimbulkan berbagai masalah serius. Dengan jutaan jemaah yang bermalam di area terbatas, setiap individu hanya mendapatkan

ruang yang sangat sempit, kadang kurang dari 1 meter persegi. Kondisi ini memaksa jemaah tidur berdesak-desakan, duduk berhimpitan, bahkan di lorong-lorong tenda tanpa alas yang memadai. Kepadatan ini tidak hanya mengganggu kenyamanan, tetapi juga dapat memicu masalah kesehatan seperti dehidrasi, kelelahan, dan *heatstroke*, terutama bagi jemaah lanjut usia dan rentan (Kementerian Agama RI, 2024).

### 3. Masalah Distribusi Kuota dan Jemaah Cadangan

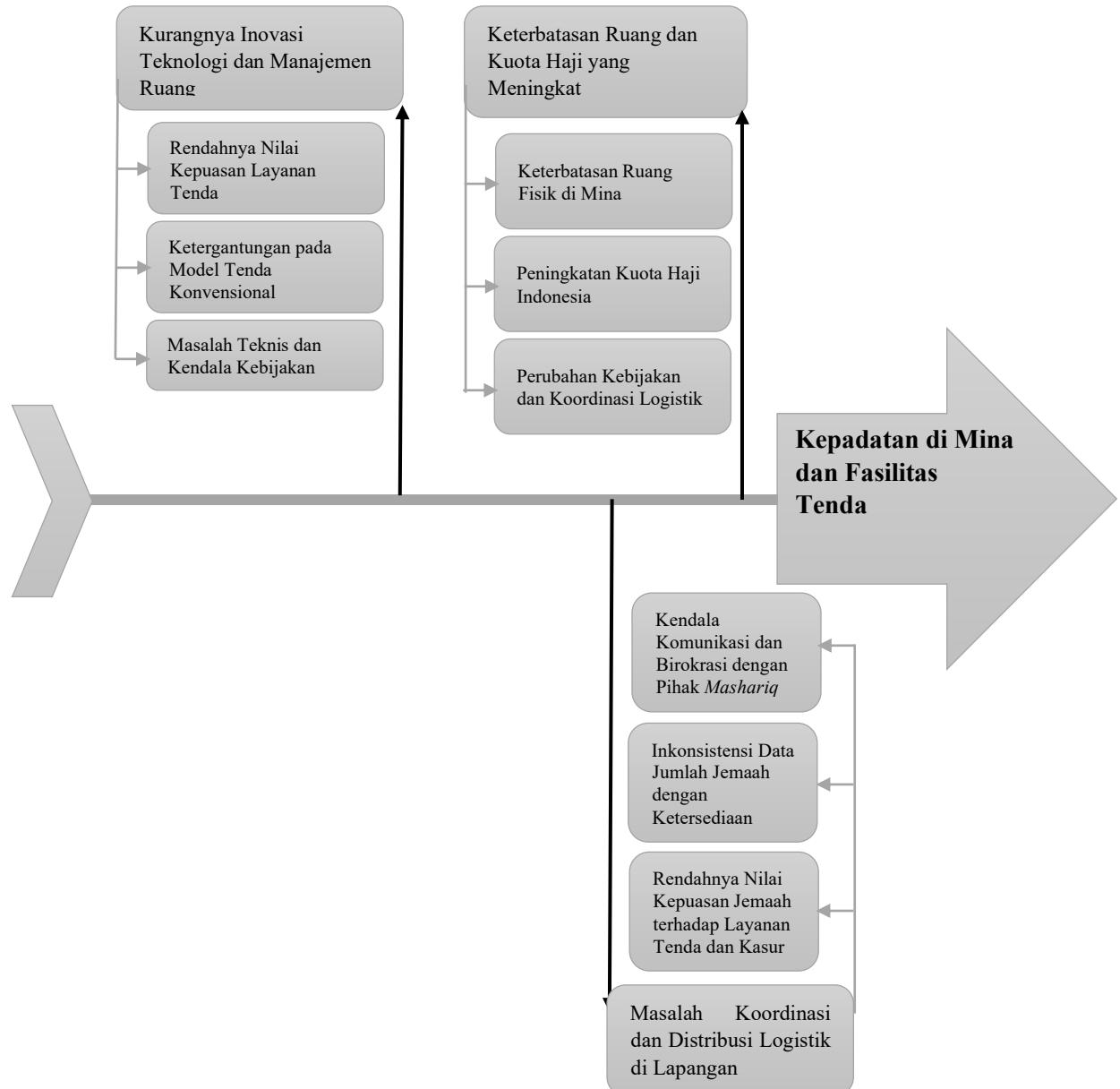
Masalah distribusi kuota dan jemaah cadangan haji merujuk pada segala tantangan dalam alokasi dan pengelolaan jumlah jemaah haji yang berangkat setiap tahunnya. Isu ini timbul karena adanya ketidakseimbangan antara jumlah calon jemaah yang mendaftar dengan kuota haji yang ditetapkan oleh Pemerintah Arab Saudi. Fenomena ini menciptakan daftar tunggu (*waiting list*) yang sangat panjang, yang di beberapa wilayah di Indonesia bisa mencapai puluhan tahun (Purnomo, 2024). Masalah ini berdampak signifikan pada jemaah, yang sudah menunggu lama untuk dapat berangkat haji. Ketidakpastian dan proses yang rumit dapat mengikis kepercayaan jemaah terhadap penyelenggara haji. Selain itu, kuota yang tidak terisi secara optimal merupakan kerugian karena seharusnya bisa dimanfaatkan oleh calon jemaah lain. Oleh karena itu, perbaikan sistem distribusi kuota dan manajemen jemaah cadangan menjadi sangat urgent untuk memastikan penyelenggaraan haji yang lebih adil, transparan, dan efisien.

### 4. Kurangnya Sosialisasi dan Keterbatasan Informasi

Kurangnya sosialisasi dan keterbatasan informasi menjadi salah satu kendala krusial yang dihadapi jemaah haji, terutama bagi mereka yang lanjut usia atau tidak terbiasa dengan teknologi. Masalah ini berdampak signifikan pada kekhusyukan ibadah, kenyamanan, dan keselamatan jemaah. Tanpa informasi yang memadai, jemaah dapat mengalami kebingungan, tersesat, atau kesulitan saat menghadapi situasi darurat (Anas, 2024). Kurangnya informasi dapat menyebabkan jemaah kelelahan karena harus mencari arah atau lokasi dengan minim panduan, meningkatkan risiko tersesat, dan bahkan dapat memicu kepanikan saat terjadi insiden. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan perbaikan sistem sosialisasi yang lebih proaktif dan personal. Kemenag harus meningkatkan peran petugas pembimbing, menyediakan materi sosialisasi dalam format yang mudah dipahami (misalnya, video pendek atau infografis), serta memastikan informasi terdistribusi secara merata kepada seluruh jemaah, termasuk mereka yang tidak menggunakan ponsel pintar (Anas, 2024).

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian penulis menganalisisnya untuk menemukan masalah utamanya melalui pendekatan analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) dalam bentuk tabel *Lihat di Lampiran 1*.

Berdasarkan Identifikasi Masalah di atas, akar masalahnya dapat diilustrasikan dalam bentuk *diagram fishbone* berikut ini:



**Gambar 1.** Diagram *Fishbone*

### Rumusan Masalah

Meskipun Pemerintah telah berupaya meningkatkan kualitas pelayanan haji, masalah kepadatan ekstrem di Mina dan fasilitas tenda yang tidak memadai terus menjadi kendala serius, yang diperburuk oleh masalah teknis dan kebijakan terkait transportasi serta inkonsistensi data jumlah jemaah dengan ketersediaan infrastruktur.

### Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan utama dari evaluasi ini adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan haji secara komprehensif demi kenyamanan, keamanan, dan kelancaran ibadah jemaah. Secara spesifik, policy paper ini bertujuan untuk:

- *Evaluation of Indonesian Hajj Services: Unraveling the Problems of Overcrowding, Transportation, and Data Inconsistency in the Implementation of the Hajj Pilgrimage; Pages 1873-1894 [Redho Slamet Pribadi]*

1. Mengidentifikasi Akar Masalah: Menguraikan secara mendalam penyebab utama dari masalah kepadatan, inefisiensi transportasi, dan inkonsistensi data yang sering terjadi selama penyelenggaraan haji.
2. Menganalisis Kesenjangan Pelayanan: Memetakan perbedaan antara standar pelayanan yang diharapkan dengan realitas di lapangan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pencapaian standar tersebut.
3. Merumuskan Rekomendasi Kebijakan: Menyajikan saran-saran strategis dan praktis kepada Kementerian Agama dan lembaga terkait untuk perbaikan sistem, mulai dari manajemen kuota jemaah, optimalisasi rute dan armada transportasi, hingga standarisasi sistem informasi data.

#### Manfaat Kajian:

1. Bagi Pemerintah dan Penyelenggara Haji: Menjadi landasan ilmiah untuk mengambil keputusan yang lebih tepat dan efektif. Rekomendasi yang dihasilkan dapat digunakan sebagai peta jalan (roadmap) untuk perbaikan sistem dan alokasi anggaran yang lebih efisien, sehingga mengurangi keluhan jemaah dan meningkatkan citra positif penyelenggaraan haji Indonesia.
2. Bagi Jemaah Haji: Mendapatkan pengalaman ibadah yang lebih nyaman, aman, dan khusyuk. Dengan teratasinya masalah kepadatan, transportasi yang lebih lancar, dan data yang akurat, jemaah bisa fokus sepenuhnya pada ibadah tanpa harus terbebani oleh kendala teknis.
3. Bagi Masyarakat Luas: Menumbuhkan kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah dalam mengelola salah satu ibadah terpenting bagi umat Islam di Indonesia. Peningkatan kualitas pelayanan haji akan mencerminkan komitmen negara dalam melayani warganya.

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

### Dukungan Teori

1. Teori Manajemen Logistik dan Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*)

Teori ini mendukung analisis terhadap masalah keterlambatan penerbangan dan distribusi kuota. Menurut Lambert, Cooper, & Pagh (1998), manajemen rantai pasokan mencakup integrasi kunci proses bisnis dari pengguna akhir sampai pemasok asli yang menyediakan produk, layanan, dan informasi yang menambah nilai bagi pelanggan. Dalam konteks haji, jemaah adalah "pelanggan," dan rantai pasokannya melibatkan maskapai, pemerintah, hingga penyedia fasilitas di Arab Saudi. Kegagalan koordinasi dalam rantai ini, seperti masalah teknis pesawat atau inefisiensi *ground handling*, secara langsung mengganggu aliran logistik jemaah, menyebabkan penundaan dan ketidakpuasan.

Manajemen Logistik dan Rantai Pasokan (Supply Chain Management atau SCM) adalah dua konsep yang sering kali dianggap sama, padahal keduanya memiliki cakupan dan fokus yang berbeda. Secara sederhana, logistik adalah bagian dari SCM. Manajemen logistik berfokus pada pergerakan barang, jasa, dan informasi dari titik asal ke titik konsumsi. Tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara efisien. Logistik mencakup beberapa aktivitas utama, yaitu:

- a. Transportasi: Memindahkan barang dari satu lokasi ke lokasi lain. Ini termasuk memilih moda transportasi yang paling efisien, seperti truk, kereta

api, kapal, atau pesawat.

- b. Pergudangan: Menyimpan barang sebelum didistribusikan. Kegiatan ini meliputi manajemen stok, penataan gudang, dan pemrosesan pesanan.
- c. Manajemen Persediaan: Mengelola jumlah persediaan agar tidak terlalu banyak (menimbulkan biaya penyimpanan tinggi) atau terlalu sedikit (menghambat produksi atau penjualan).
- d. Pengemasan dan Penanganan Material: Menyiapkan produk untuk pengiriman dan memastikan barang ditangani dengan aman selama proses logistik.
- e. Pemrosesan Pesanan: Menerima dan memproses pesanan pelanggan dengan cepat dan akurat.

2. Teori Keterbatasan Sumber Daya (*Resource-Based View*)

Teori ini relevan untuk menganalisis masalah kepadatan di Mina. Barney (1991) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi berasal dari sumber daya yang langka, berharga, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Dalam kasus haji, sumber daya yang paling langka adalah ruang fisik di Mina. Keterbatasan ruang ini menyebabkan ketidakmampuan untuk menyediakan fasilitas yang memadai bagi jutaan jemaah. Teori ini menjelaskan bahwa masalah kepadatan bukan hanya masalah manajemen, tetapi juga masalah struktural yang disebabkan oleh kelangkaan sumber daya fisik yang esensial.

Teori Keterbatasan Sumber Daya (Resource-Based View - RBV) adalah kerangka strategis yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu perusahaan berasal dari sumber daya dan kapabilitas internal yang unik dan sulit ditiru. Berbeda dengan pandangan yang berfokus pada lingkungan eksternal (seperti model Lima Kekuatan Porter), RBV menekankan bahwa kunci keberhasilan terletak pada apa yang dimiliki perusahaan di dalam, bukan hanya pada bagaimana ia berinteraksi dengan pasar.

Menurut teori ini, sumber daya internal perusahaan tidaklah homogen dan tidak dapat bergerak bebas antar perusahaan. Artinya, setiap perusahaan memiliki kombinasi sumber daya yang berbeda dan unik, yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, diantaranya:

- a. Sumber Daya Berwujud (Tangible Resources): Aset fisik yang dapat dilihat dan disentuh, seperti pabrik, mesin, tanah, dan keuangan. Sumber daya ini cenderung lebih mudah untuk ditiru oleh pesaing.
- b. Sumber Daya Tidak Berwujud (Intangible Resources): Aset non-fisik yang sering kali lebih penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Contohnya termasuk merek, reputasi, paten, budaya perusahaan, dan pengetahuan karyawan.

3. Teori Komunikasi Massa dan Informasi

Teori ini menjelaskan pentingnya sosialisasi dan informasi yang efektif bagi jemaah. Shannon & Weaver (1949) mengemukakan model komunikasi yang melibatkan pengirim, pesan, saluran, dan penerima. Dalam kasus haji, Kemenag sebagai pengirim pesan sering kali gagal menyalurkan informasi penting (pesan) secara efektif melalui saluran yang tepat kepada jemaah (penerima), terutama jemaah lansia yang tidak menggunakan teknologi. Hal ini menciptakan "kebisingan" atau *noise* dalam komunikasi, yang menyebabkan kesalahpahaman dan kebingungan di kalangan jemaah.

Teori komunikasi massa adalah studi tentang bagaimana individu dan entitas mengirimkan pesan kepada audiens yang besar melalui saluran media yang berbeda. Secara umum, teori ini mencoba menjelaskan proses, efek, dan dampak dari komunikasi yang menjangkau publik secara luas. Seiring perkembangan teknologi, pemahaman kita tentang komunikasi massa juga berkembang, dari yang awalnya berfokus pada media tradisional (koran, radio, TV) hingga kini mencakup media baru dan digital (internet, media sosial).

4. Teori Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Teori ini sangat relevan dengan masalah distribusi kuota haji. Adams (1965) mengajukan teori bahwa individu akan membandingkan rasio hasil (*outcomes*) dan masukan (*inputs*) mereka dengan rasio orang lain. Dalam konteks haji, "hasil" adalah kesempatan untuk berangkat, dan "masukan" adalah waktu tunggu yang panjang. Ketika ada jemaah cadangan yang mendapatkan kesempatan lebih cepat dari yang seharusnya, hal ini menciptakan persepsi ketidakadilan yang merusak kepercayaan jemaah terhadap sistem penyelenggaraan haji. Keadilan distributif adalah sebuah konsep yang berfokus pada keadilan dalam pembagian sumber daya, barang, jasa, dan hak di antara anggota masyarakat atau suatu kelompok. Teori ini tidak hanya melihat pada apakah pembagian itu sama rata, tetapi juga pada prinsip-prinsip yang mendasari pembagian tersebut. Intinya, keadilan distributif membahas pertanyaan fundamental.

Teori ini memiliki akar filosofis yang dalam, salah satunya dari pemikiran Aristoteles yang membedakan keadilan distributif dengan keadilan korektif. Keadilan distributif, menurut Aristoteles, adalah tentang distribusi yang proporsional, di mana individu menerima sesuatu berdasarkan jasa atau kontribusi mereka.

5. Teori Antropologi Ziarah (*Pilgrimage Anthropology*)

Teori ini, yang dikembangkan oleh Turner & Turner (1978), melihat ibadah haji sebagai sebuah *liminal phase*, yaitu fase transisi dari kehidupan normal menuju keadaan spiritual yang sakral. Selama fase ini, pengalaman kolektif (atau *communitas*) sangat penting. Namun, masalah seperti kepadatan, keterlambatan, dan kurangnya informasi dapat mengganggu *communitas* dan menciptakan ketidaknyamanan yang menghambat jemaah untuk mencapai pengalaman spiritual yang mendalam.

Teori Antropologi Ziarah adalah cabang dari antropologi budaya yang mempelajari praktik ziarah sebagai sebuah fenomena sosial dan budaya. Ziarah, yang didefinisikan sebagai perjalanan ke tempat suci atau sakral untuk tujuan spiritual, tidak hanya dilihat sebagai tindakan individu, tetapi juga sebagai ritual kolektif yang membentuk dan memperkuat identitas, keyakinan, dan hubungan sosial.

6. Teori Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001)

Teori ini berfokus pada pendekatan berbasis proses untuk memastikan standar layanan yang konsisten. ISO 9001 menekankan pada perbaikan berkelanjutan dan kepuasan pelanggan. Permasalahan haji yang berulang, seperti keterlambatan dan fasilitas yang tidak memadai, menunjukkan adanya kelemahan dalam sistem manajemen mutu. Penerapan prinsip-prinsip ISO dapat membantu penyelenggara haji mengidentifikasi titik-titik lemah dalam proses mereka dan melakukan perbaikan sistematis untuk meningkatkan kualitas layanan. Sistem Manajemen Mutu (Quality Management System/QMS)

adalah sebuah kerangka kerja yang membantu organisasi dalam memastikan bahwa produk dan layanannya secara konsisten memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan. Teori yang mendasari QMS, terutama yang diinformalkan dalam standar internasional ISO 9001, berfokus pada pendekatan berbasis proses.

#### 7. Teori Krisis Organisasi (*Organizational Crisis Theory*)

Teori ini relevan untuk menganalisis respons penyelenggara haji terhadap masalah yang muncul. Mitroff (1988) mengidentifikasi krisis sebagai peristiwa yang tidak terduga dan mengancam kelangsungan organisasi. Masalah keterlambatan dan kepadatan dapat dianggap sebagai krisis berulang dalam penyelenggaraan haji. Teori ini menekankan pentingnya manajemen krisis yang proaktif, bukan hanya reaktif, yang mencakup identifikasi risiko, perencanaan, dan komunikasi yang efektif untuk meminimalkan dampak negatif dan menjaga reputasi organisasi (dalam hal ini, pemerintah dan maskapai). Teori Krisis Organisasi adalah kerangka kerja yang mempelajari bagaimana suatu organisasi menghadapi dan mengelola peristiwa tak terduga yang mengancam reputasi, operasional, dan bahkan kelangsungan hidupnya. Krisis berbeda dengan masalah sehari-hari. Krisis memiliki karakteristik yang khas: tidak terduga, tidak stabil, mengancam, dan membutuhkan respons cepat.

### Dukungan Konsep

#### 1. Konsep Pelayanan Publik Berkualitas (*Quality Public Service*)

Konsep ini menekankan pada penyediaan layanan pemerintah yang efisien, efektif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1990) mengidentifikasi lima dimensi kualitas pelayanan: keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Dalam konteks haji, keterlambatan penerbangan dan fasilitas tenda yang buruk menunjukkan kegagalan dalam aspek keandalan dan bukti fisik. Perbaikan dalam dua aspek ini sangat penting untuk meningkatkan persepsi jemaah terhadap kualitas pelayanan haji secara keseluruhan.

#### 2. Konsep Manajemen Risiko (*Risk Management*)

Konsep ini melibatkan identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Dalam penyelenggaraan haji, risiko mencakup masalah teknis pesawat, kepadatan yang memicu insiden, dan penipuan. Hubbard (2009) berpendapat bahwa pengukuran risiko harus kuantitatif dan sistematis. Penerapan konsep ini akan mendorong penyelenggara haji untuk tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif dalam mengidentifikasi potensi masalah dan menyusun rencana kontingensi, seperti menyiapkan pesawat cadangan atau skema *tanazul* untuk mengurangi kepadatan di Mina.

#### 3. Konsep Komunikasi Strategis (*Strategic Communication*)

Konsep ini menekankan pada penggunaan komunikasi yang terencana untuk mencapai tujuan organisasi. Grunig & Hunt (1984) mengemukakan model komunikasi dua arah simetris, di mana organisasi dan publik saling memahami dan beradaptasi. Dalam kasus haji, Kemenag perlu menerapkan komunikasi strategis untuk membangun kepercayaan jemaah. Ini berarti tidak hanya menyampaikan informasi satu arah, tetapi juga mendengarkan masukan dan keluhan jemaah, serta memberikan penjelasan yang transparan dan jujur mengenai masalah yang terjadi, seperti keterlambatan atau manajemen kuota.

4. Konsep Keadilan Sosial (*Social Justice*)

Konsep ini berkaitan dengan distribusi sumber daya, kesempatan, dan perlakuan yang adil dalam masyarakat. Rawls (1971) berpendapat bahwa masyarakat harus diatur sedemikian rupa sehingga manfaatnya merata, terutama bagi mereka yang paling tidak beruntung. Dalam konteks haji, antrean panjang dan masalah jemaah cadangan menjadi isu keadilan sosial. Penyelenggara haji perlu memastikan bahwa proses pendaftaran dan keberangkatan transparan, adil, dan tidak merugikan jemaah yang telah menunggu puluhan tahun.

5. Konsep Peningkatan Kualitas Berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*)

Konsep ini berasal dari manajemen mutu Deming (1986) yang dikenal dengan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Konsep ini mendorong organisasi untuk terus menerus menganalisis proses, mengidentifikasi kelemahan, dan melakukan perbaikan. Masalah haji yang berulang, seperti kepadatan dan keterlambatan, menunjukkan bahwa sistem yang ada belum menerapkan perbaikan berkelanjutan. Dengan menerapkan siklus PDCA, penyelenggara haji dapat secara sistematis mengevaluasi setiap musim haji dan membuat perbaikan yang lebih efektif di tahun berikutnya.

6. Konsep Kapasitas Kelembagaan (*Institutional Capacity*)

Konsep ini merujuk pada kemampuan suatu lembaga untuk melaksanakan fungsinya secara efektif. UNDP (1998) mendefinisikan kapasitas kelembagaan sebagai kemampuan organisasi untuk beroperasi, membuat keputusan, dan mengelola sumber daya. Masalah koordinasi antar lembaga (Kemenag, maskapai, otoritas Arab Saudi) menunjukkan adanya kelemahan dalam kapasitas kelembagaan. Peningkatan kapasitas ini diperlukan untuk memastikan bahwa semua pihak memiliki kompetensi dan sinergi yang memadai untuk mengatasi kompleksitas penyelenggaraan haji.

7. Konsep Inovasi Pelayanan Publik (*Public Service Innovation*)

Konsep ini mendorong pemerintah untuk menciptakan solusi baru dan kreatif dalam menghadapi tantangan pelayanan. Borins (2001) menekankan bahwa inovasi tidak hanya tentang teknologi, tetapi juga tentang perubahan proses dan cara berpikir. Dalam konteks haji, inovasi bisa berupa penggunaan teknologi untuk melacak pergerakan jemaah, menciptakan aplikasi mobile dengan informasi yang mudah diakses, atau merancang skema keberangkatan dan *mabit* yang lebih fleksibel untuk mengatasi kepadatan dan inkonsistensi data.

## METODOLOGI

*Policy Paper* ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam masalah-masalah utama dalam pelayanan haji Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi sumber, yaitu: wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) seperti petugas haji, perwakilan Kementerian Agama, petugas transportasi, serta jemaah haji yang baru kembali; observasi partisipatif di beberapa titik kritis selama musim haji, seperti area Tawaf di Masjidil Haram, Mina, Arafah, dan jalur transportasi; serta analisis dokumen terhadap laporan resmi, data statistik, dan regulasi terkait penyelenggaraan haji. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan metode analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, isu-isu sentral, dan hubungan

antarvariabel (kepadatan, transportasi, dan data), sehingga dapat ditarik kesimpulan yang komprehensif dan akurat.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

Hasil penelusuran penulis menunjukkan bahwa permasalahan dalam pelayanan haji Indonesia berpusat pada tiga isu utama yang saling terkait: kepadatan jemaah, efisiensi transportasi, dan inkonsistensi data. Temuan di lapangan mengonfirmasi bahwa penumpukan jemaah, terutama di area Mina dan Arafah, sering kali melebihi daya tampung yang ideal. Fenomena ini tidak hanya mengurangi kenyamanan, tetapi juga meningkatkan risiko kesehatan dan keselamatan jemaah, sesuai dengan yang dijelaskan oleh al-Husseini (2020) yang menyoroti dampak kepadatan pada sanitasi dan penyebaran penyakit. Analisis lebih lanjut mengungkap bahwa masalah ini diperparah oleh manajemen waktu dan alokasi ruang yang belum optimal.

Selanjutnya, hasil evaluasi terhadap sistem transportasi menunjukkan adanya kendala signifikan dalam pergerakan jemaah. Sering terjadi keterlambatan bus, ketidaksesuaian jadwal, dan kurangnya koordinasi antar operator, yang menyebabkan jemaah menunggu berjam-jam. Wawancara dengan petugas transportasi mengungkap bahwa hal ini disebabkan oleh kurangnya sistem terintegrasi dan komunikasi yang terputus antara pihak penyedia layanan dan panitia haji. Fenomena ini sejalan dengan temuan oleh Widianingsih (2021) yang menekankan pentingnya sistem logistik yang efisien dalam manajemen acara berskala besar.

Isu ketiga yang paling krusial adalah inkonsistensi data. Data jemaah yang tidak *sinkron* antara Kementerian Agama, Kantor Urusan Haji, dan pihak maskapai penerbangan menimbulkan kebingungan dalam penentuan jumlah kuota, alokasi penginapan, dan jadwal penerbangan. Hal ini berakibat pada ketidakpastian bagi jemaah dan menyulitkan proses perencanaan logistik. Temuan ini menegaskan pentingnya sistem informasi terpusat yang akurat dan *real-time* seperti yang diuraikan oleh Puspita dan Ramli (2019) dalam studi mereka tentang manajemen data untuk pelayanan publik. Oleh karena itu, perbaikan sistem pelayanan haji harus mencakup perombakan menyeluruh pada manajemen data untuk memastikan semua pihak memiliki satu sumber informasi yang valid. Berikut hasil analisis yang digambarkan dalam bentuk tabel.

**Tabel 1.** hasil analisis temuan di lapangan

Aspek Masalah	Temuan Utama	Dampak terhadap Jemaah	Rekomendasi Perbaikan
Kepadatan Jemaah	Penumpukan jemaah di area Mina dan Arafah melebihi kapasitas, kurangnya manajemen ruang dan waktu yang efektif.	Risiko keselamatan (terdorong/terinjak), masalah kesehatan (sanitasi buruk, penyebaran penyakit), dan ibadah yang tidak nyaman.	Pengaturan ulang alokasi maktab dan jadwal lempar jumrah, pembangunan fasilitas tambahan, serta penerapan sistem zonasi dan <i>shuttle</i> khusus untuk mengurangi penumpukan.
Transportasi	Keterlambatan dan ketidaksesuaian	Jemaah menunggu berjam-jam, kelelahan	Penerapan sistem transportasi terpusat

Aspek Masalah	Temuan Utama	Dampak terhadap Jemaah	Rekomendasi Perbaikan
	jadwal bus, kurangnya koordinasi antar operator, dan tidak adanya sistem transportasi terintegrasi.	fisik, dan kebingungan saat berpindah lokasi, yang mengganggu fokus ibadah.	dengan GPS untuk memantau pergerakan bus secara <i>real-time</i> , peningkatan komunikasi antara panitia dan operator, serta penambahan armada bus cadangan.
Inkonsistensi Data	Data jemaah yang tidak sinkron antara Kementerian Agama, Kantor Urusan Haji, dan pihak maskapai/hotel.	Ketidakpastian jadwal keberangkatan, kesulitan dalam alokasi penginapan, dan kekacauan administrasi.	Pembangunan sistem informasi data tunggal ( <i>Integrated Hajj Information System</i> ) yang dapat diakses oleh semua pihak terkait secara <i>real-time</i> , serta standarisasi prosedur <i>entry</i> data untuk mencegah kesalahan.

## Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan untuk Evaluasi Pelayanan Haji Indonesia difokuskan pada identifikasi, formulasi, dan implementasi rekomendasi kebijakan yang strategis untuk mengatasi masalah kepadatan, transportasi, dan inkonsistensi data. Berdasarkan temuan penelitian, ada beberapa langkah kebijakan yang dapat diimplementasikan:

### 1. Kebijakan Manajemen Kuota dan Kapasitas

Pemerintah perlu merumuskan kebijakan pembatasan kuota yang lebih fleksibel berdasarkan data kapasitas aktual di lapangan. Kebijakan ini tidak hanya melihat kuota total yang ditetapkan, tetapi juga mempertimbangkan daya tampung riil di setiap titik kritis, seperti Mina dan Arafah. Kebijakan zonasi dan penjadwalan terperinci (terutama untuk lempar jumrah) juga harus diberlakukan secara ketat untuk menyebarkan konsentrasi jemaah dan mengurangi penumpukan. Dengan adanya kebijakan ini, diharapkan risiko keselamatan dan kesehatan jemaah dapat diminimalisir secara signifikan.

### 2. Kebijakan Optimalisasi Sistem Transportasi

Pemerintah perlu mendorong kebijakan investasi untuk sistem transportasi terpadu (Integrated Transportation System) yang mencakup penggunaan teknologi GPS dan aplikasi mobile untuk pemantauan rute dan jadwal bus secara *real-time*. Kebijakan ini harus didukung dengan regulasi yang mewajibkan sinkronisasi data antara panitia haji, perusahaan transportasi, dan pihak terkait lainnya. Selain itu, kebijakan alokasi anggaran yang memadai untuk perawatan armada dan penambahan jumlah bus cadangan harus menjadi prioritas untuk menjamin kelancaran pergerakan jemaah.

### 3. Kebijakan Digitalisasi dan Integrasi Data

Masalah inkonsistensi data membutuhkan kebijakan digitalisasi menyeluruh melalui pengembangan Sistem Informasi Haji Terpadu (Siskohat Terpadu). Kebijakan ini harus memastikan bahwa seluruh data jemaah, mulai dari pendaftaran, visa, alokasi kloter, penginapan, hingga jadwal kepulangan, terintegrasi dalam satu platform tunggal yang dapat diakses oleh semua pihak terkait. Kebijakan standarisasi *entry* data dan pelatihan petugas menjadi krusial untuk mencegah kesalahan input. Dengan adanya kebijakan ini, perencanaan logistik dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan efisien, sehingga mengurangi kebingungan dan kekecewaan di kalangan jemaah.

Secara keseluruhan, analisis kebijakan ini merekomendasikan pendekatan holistik yang tidak hanya fokus pada satu aspek, melainkan mengintegrasikan perbaikan di ketiga area masalah secara simultan. Implementasi kebijakan ini akan membutuhkan komitmen kuat dari pemerintah dan koordinasi yang solid antarlembaga terkait untuk mewujudkan pelayanan haji yang lebih baik di masa depan.

### **Limitasi Kajian**

Dalam *policy paper* ini, terdapat beberapa batasan yang perlu diperhatikan. *Pertama*, data yang dikumpulkan terbatas pada musim haji tertentu, sehingga temuan ini mungkin tidak sepenuhnya mencakup variasi kondisi yang terjadi di tahun-tahun berbeda. *Kedua*, analisis ini lebih berfokus pada perspektif jemaah dan petugas haji, yang berarti pandangan dari pihak lain seperti penyedia layanan transportasi atau manajemen di Arab Saudi tidak dapat dijangkau secara mendalam. *Ketiga*, *policy paper* ini bersifat kualitatif, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk populasi jemaah haji Indonesia secara keseluruhan. Keterbatasan ini penting untuk diakui agar interpretasi hasil tidak melebihi cakupan studi, dan rekomendasi yang diberikan dapat dipahami dalam konteks yang sesuai.

### **Kebaruan/Kontribusi**

*Policy paper* ini memberikan kontribusi signifikan melalui pendekatan analitis yang holistik dan terintegrasi, mengurai tiga masalah krusial (kepadatan, transportasi, dan data) yang sering kali dibahas secara parsial. Kebaruan *policy paper* ini terletak pada analisis keterkaitan antar-masalah, menunjukkan bagaimana inkonsistensi data menjadi akar dari inefisiensi transportasi, yang pada akhirnya memperburuk masalah kepadatan jemaah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi gejala, tetapi juga mengungkap hubungan sebab-akibat yang mendalam, memberikan pemahaman baru bagi para pembuat kebijakan. Rekomendasi yang dihasilkan pun bersifat strategis dan berbasis bukti, menawarkan solusi terintegrasi yang menyentuh perbaikan sistem secara menyeluruh, bukan hanya perbaikan teknis yang bersifat sementara. Kontribusi ini diharapkan dapat menjadi landasan ilmiah yang kuat untuk perumusan kebijakan haji yang lebih efektif dan berkelanjutan di masa depan.

## **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

1. Menerbitkan Peraturan Menteri Agama (PMA) baru yang secara spesifik mengatur dan meningkatkan standar pelayanan haji, terutama terkait transportasi dan akomodasi.

- *Evaluation of Indonesian Hajj Services: Unraveling the Problems of Overcrowding, Transportation, and Data Inconsistency in the Implementation of the Hajj Pilgrimage; Pages 1873-1894 [Redho Slamet Pribadi]*

PMA ini akan menjadi landasan hukum yang kuat untuk memaksa maskapai penerbangan dan otoritas Arab Saudi memenuhi standar kualitas tertentu. Di dalam regulasi ini, akan ada klausul yang lebih ketat mengenai penundaan penerbangan, termasuk sanksi finansial yang lebih berat dan terukur bagi maskapai yang melanggar. Selain itu, PMA ini dapat menetapkan standar minimum untuk fasilitas di Arafah, Muzdalifah, dan Mina, seperti rasio toilet per jemaah, kapasitas AC, dan luas ruang per kapita di dalam tenda. PMA ini juga akan menegaskan kewajiban bagi maskapai dan Kemenag untuk memberikan kompensasi yang layak kepada jemaah yang terdampak penundaan. Kelebihan dari PMA adalah kekuatannya yang mengikat secara hukum dan dapat diperbarui secara berkala.

2. Menerbitkan Keputusan Menteri Agama (KMA) untuk mengatur secara detail prosedur manajemen jemaah cadangan.

KMA ini akan fokus pada perbaikan sistem jemaah cadangan yang selama ini menimbulkan masalah. Keputusan ini akan menetapkan prosedur yang lebih transparan dan adil dalam penetapan dan pemanggilan jemaah cadangan. Salah satu poin penting adalah pemberian waktu pelunasan yang lebih panjang bagi jemaah cadangan agar mereka memiliki cukup waktu untuk mempersiapkan diri dan finansial. KMA ini juga akan mengintegrasikan data jemaah cadangan dengan sistem informasi haji (Siskohat) secara *real-time* untuk menghindari inkonsistensi data. Dengan adanya KMA, diharapkan tidak ada lagi kuota yang tidak terisi akibat kegagalan manajemen, serta meningkatkan kepercayaan jemaah terhadap proses pendaftaran dan keberangkatan.

3. Menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal (Kepdirjen) PHU yang mengatur Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sosialisasi dan komunikasi kepada jemaah haji.

Kepdirjen ini akan fokus pada perbaikan komunikasi dan penyebaran informasi kepada jemaah. SOP yang dibuat akan mencakup materi manasik haji yang lebih komprehensif dan mudah dipahami, termasuk penggunaan media visual, video, dan infografis. Selain itu, Kepdirjen ini akan menetapkan mekanisme komunikasi dua arah yang efektif, di mana jemaah dapat memberikan masukan atau melaporkan masalah secara langsung. Keputusan ini juga akan menekankan pentingnya peran petugas haji di setiap kloter sebagai penghubung informasi utama. Dengan adanya SOP ini, diharapkan jemaah akan lebih terinformasi dan siap secara mental maupun spiritual, sehingga dapat mengurangi kebingungan dan masalah di lapangan.

Berikut adalah analisis alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah kepadatan ekstrem di Mina dan fasilitas tenda menggunakan pendekatan skoring dari William N. Dunn. Analisis ini mengevaluasi setiap alternatif kebijakan berdasarkan kriteria utama (efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas) dengan skala penilaian 1-5 (1 = sangat rendah, 5 = sangat tinggi). *Lihat di Lampiran 2.*

Berdasarkan hasil skoring yang menggunakan pendekatan evaluasi kebijakan William N. Dunn, pilihan kebijakannya adalah Menerbitkan Keputusan Menteri Agama (KMA) tentang Optimalisasi Manajemen Jemaah Cadangan. Kebijakan ini mendapatkan skor tertinggi (25) karena dinilai paling efektif, efisien, adil, dan responsif dalam mengatasi masalah inti terkait distribusi kuota dan transparansi data. Dengan fokus pada perbaikan sistem dan prosedur, KMA ini tidak hanya mampu memastikan seluruh kuota haji terisi secara maksimal, tetapi juga dapat membangun kembali kepercayaan jemaah terhadap penyelenggara haji melalui proses yang lebih transparan dan adil, tanpa memerlukan investasi finansial yang besar.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Berdasarkan seluruh analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa permasalahan dalam penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia bersifat kompleks dan saling terkait. Isu-isu seperti keterlambatan penerbangan, kepadatan di Mina, masalah distribusi kuota, dan kurangnya sosialisasi bukan hanya sekadar kendala teknis, melainkan cerminan dari kelemahan sistemik yang memerlukan perbaikan menyeluruh. Oleh karena itu, solusi yang paling urgen dan tepat adalah menerapkan Keputusan Menteri Agama (KMA) tentang Optimalisasi Manajemen Jemaah Cadangan, yang menjadi pilihan kebijakan terbaik berdasarkan evaluasi Dunn. Kebijakan ini akan menjadi langkah awal krusial untuk menciptakan sistem yang lebih transparan, adil, dan efisien, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan jemaah dan menjamin kelancaran ibadah haji di masa depan.

### Rekomendasi

Berdasarkan seluruh analisis yang telah dilakukan, direkomendasikan kepada Menteri Agama Rupublik Indonesia untuk menerbitkan Keputusan Menteri Agama (KMA) tentang Optimalisasi Manajemen Jemaah Cadangan sebagai langkah prioritas. Kebijakan ini harus didukung dengan perbaikan sistem terpadu yang memastikan transparansi data dan alokasi kuota secara adil. Selain itu, KMA ini harus berjalan selaras dengan upaya perbaikan infrastruktur dan komunikasi. Dengan demikian, permasalahan yang kerap terjadi, seperti kuota yang tidak terisi, keterlambatan penerbangan, dan kurangnya informasi, dapat diminimalisir.

## REFERENSI

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. Dalam L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, hlm. 267-299). Academic Press.

Anas, A. (2023, Juni 12). *Dampak Keterlambatan Penerbangan Haji Terhadap Kondisi Jemaah*. Republika Online.

Anas, A. (2024, Juni 22). *Pentingnya Sosialisasi Haji yang Komprehensif bagi Jemaah Lansia*. Republika Online.

Ansori, F. (2024, Juni 20). *Kritik DPR soal Fasilitas Tenda di Mina: AC Mati, Toilet Kurang*. Liputan6.com.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Borins, S. (2001). *The Challenge of Innovating in Government*. Journal of Public Administration Research and Theory, 11(4), 465-492.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.

Hubbard, D. W. (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons.

- *Evaluation of Indonesian Hajj Services: Unraveling the Problems of Overcrowding, Transportation, and Data Inconsistency in the Implementation of the Hajj Pilgrimage; Pages 1873-1894 [Redho Slamet Pribadi]*
- ISO 9001:2015. *Quality Management Systems—Requirements.* International Organization for Standardization.
- Jupri, Y. (2023, Mei 29). *Penyebab dan Solusi Masalah Penerbangan Haji Indonesia.* Kompas.com.
- Kementerian Agama RI. (2024). *Laporan Evaluasi Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 1445 H/2024 M.* Ditjen PHU Kemenag RI.
- Kementerian Agama RI. (2024). *Laporan Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 1445 H/2024 M.* Ditjen PHU Kemenag RI.
- Komisi VIII DPR RI. (2024). *Evaluasi Pelayanan Haji Indonesia di Arab Saudi.* DPR RI.
- Komisi VIII DPR RI. (2024). *Laporan Evaluasi Penyelenggaraan Haji Tahun 1445 H/2024 M.* DPR RI.
- Konvensi tentang Penerbangan Sipil Internasional (Konvensi Chicago, 1944).
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-19.
- Latief, H. (2024, Mei 13). *Kesiapan Jemaah Cadangan Haji 2024.* Detik.com.
- Mitroff, I. I. (1988). *Crisis Management: A Challenge for Management.* Jossey-Bass.
- Perjanjian Kerja Sama (MoU) antara Pemerintah Republik Indonesia dan Kerajaan Arab Saudi tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji.
- Perjanjian kontrak antara Kementerian Agama dan Maskapai Penerbangan Angkutan Haji.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia (PMA) terkait Penyelenggaraan Ibadah Haji.
- Purnomo, D. (2024, Juni 20). *Analisis Keterlambatan Penerbangan Haji dan Upaya Penanganannya.* Gatra.
- Purnomo, A. (2024, Juni 29). *Analisis Masa Tunggu Haji di Berbagai Provinsi.* Kompas.com.
- Putra, M. (2024, Juni 19). *Jutaan Jemaah di Mina: Kepadatan dan Tantangan Fasilitas.* Kompas.tv.
- Rahayu, D. (2024, Juni 21). *Kisah Jemaah Haji Bertahan di Tenda Mina: Panas dan Sempit.* CNBC Indonesia.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice.* Harvard University Press.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication.* University of Illinois Press.
- Syauqi, M. (2024, Juni 24). *Kritik Jemaah Haji: Minimnya Informasi dan Sosialisasi.* CNN Indonesia.
- Turner, V., & Turner, E. (1978). *Image and Pilgrimage in Christian Culture: Anthropological Perspectives.* Columbia University Press.
- United Nations Development Programme (UNDP). (1998). *Capacity Assessment: Practice Note.* UNDP.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 75.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press.

**LAMPIRAN I****Contoh Lampiran USG**

No	Masalah Utama	Urgency	Seriousness	Growth	Total Skor
1	Keterlambatan dan Masalah Penerbangan  Sangat mendesak karena berkaitan dengan jadwal yang ketat dan kesejahteraan jemaah. Cukup serius karena memengaruhi <i>mood</i> dan kondisi fisik jemaah. Jika tidak ditangani, masalah ini bisa meluas dan berulang di tahun-tahun berikutnya. Masalah ini harus segera diselesaikan karena berdampak langsung pada seluruh rangkaian ibadah haji.	5	4	3	12
2	<b>Kepadatan di Mina dan Fasilitas Tenda</b>  Mendesak, terutama pada saat puncak ibadah di Mina. Sangat serius karena menyangkut keselamatan, kesehatan, dan kenyamanan jemaah. Masalah ini akan terus tumbuh dan memburuk seiring dengan peningkatan kuota haji tanpa adanya penambahan area atau fasilitas yang memadai. Ini adalah masalah dengan prioritas tertinggi karena berdampak pada fisik dan mental jemaah dalam jumlah besar.	4	5	5	14
3	Masalah Distribusi Kuota dan Jemaah Cadangan  Cukup mendesak karena menyangkut keadilan dan hak jemaah. Serius karena dapat menimbulkan ketidakpercayaan publik dan masalah hukum. Jika tidak ada perbaikan dalam sistem, masalah ini akan berulang dan berpotensi menimbulkan protes. Masalah ini memerlukan perbaikan sistematis dan transparansi.	3	4	4	11
4	Kurangnya Sosialisasi dan Keterbatasan Informasi  Cukup mendesak, terutama sebelum dan saat keberangkatan. Cukup serius karena bisa menyebabkan kebingungan. Masalah ini bisa terus terjadi jika tidak ada perbaikan dalam mekanisme komunikasi. Masalah ini relatif lebih mudah diatasi dengan perbaikan sistem komunikasi dan pelatihan petugas.	3	3	3	9

**LAMPIRAN 2**

Tabel Skoring Kriteria Alternatif Kebijakan William N. Dunn

No.	Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Kekupuhan	Pemerataan	Responsivitas	Total Skor
1	PMA Peningkatan Standar Pelayanan	4	3	4	4	4	20
2	KMA Optimalisasi Manajemen Jemaah Cadangan	5	5	5	5	5	25
3	Kepdirjen SOP Komunikasi & Sosialisasi	3	4	3	4	5	19