

Kerjasama Indo-Saudi Dibidang Haji: Dari Kemenag ke Kemenhaj

Titiya Utami

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Indonesia

*Penulis Korespondensi: utamititiya@gmail.com

Abstract. *This study analyzes the dynamics of bilateral cooperation between Indonesia and Saudi Arabia regarding Hajj pilgrimage operations following the transfer of authority from the Ministry of Religious Affairs to the Ministry of Hajj and Umrah on September 8, 2025. This institutional transformation represents a strategic effort by the Indonesian government to enhance the effectiveness and specialization of Hajj management—an increasingly complex task in the era of Saudi Vision 2030. The study employs a qualitative approach with a descriptive-analytical method, relying on literature reviews and document analysis to identify patterns of change and policy implications. The theoretical framework utilizes bilateral diplomacy theory and institutional change theory to understand the dynamics of the relationship between the two nations. Research findings indicate that Saudi Arabia's response to Indonesia's structural changes has been adaptive and pragmatic, reflected in the adjustment of bilateral coordination mechanisms and a willingness to provide capacity-building support. This transformation opens up strategic economic opportunities within the Hajj and Umrah sectors, particularly in halal food, catering services, and digital Sharia banking. However, the success of the transformation hinges on the effectiveness of knowledge transfer, the strengthening of institutional capacity, and the development of a bilateral coordination system that is responsive to the policy dynamics of Saudi Arabia within the framework of Saudi Vision 2030.*

Keywords: *Bilateral Cooperation; Institutional Transformation; Saudi Vision 2030; Hajj Management; Knowledge Transfer.*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis dinamika kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi dalam penyelenggaraan ibadah haji pasca-peralihan kewenangan dari Kementerian Agama ke Kementerian Haji dan Umrah pada 8 September 2025. Transformasi kelembagaan ini merepresentasikan upaya strategis pemerintah Indonesia untuk meningkatkan efektivitas dan spesialisasi pengelolaan haji yang semakin kompleks di era Saudi Vision 2030. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis, mengandalkan studi pustaka dan analisis dokumen untuk mengidentifikasi pola perubahan dan implikasi kebijakan. Kerangka teoretis yang digunakan adalah teori diplomasi bilateral dan teori perubahan kelembagaan untuk memahami dinamika relasi kedua negara. Temuan penelitian menunjukkan bahwa respons Arab Saudi terhadap perubahan struktural di Indonesia bersifat adaptif dan pragmatis, tercermin dari penyesuaian mekanisme koordinasi bilateral dan kesediaan memberikan dukungan capacity building. Transformasi ini membuka peluang ekonomi strategis di sektor haji dan umrah, khususnya dalam bidang makanan halal, jasa katering, dan layanan perbankan syariah digital. Namun, keberhasilan transformasi bergantung pada efektivitas transfer pengetahuan, penguatan kapasitas kelembagaan, dan pengembangan sistem koordinasi bilateral yang responsif terhadap dinamika kebijakan Arab Saudi dalam kerangka Saudi Vision 2030.

Kata kunci: Kerja Sama Bilateral; Pengelolaan Haji; Transfer Pengetahuan; Transformasi Kelembagaan; Visi Saudi 2030.

1. PENDAHULUAN

Haji merupakan rukun Islam kelima yang menjadi kewajiban bagi setiap muslim yang mampu secara finansial dan fisik untuk melaksanakannya. Sebagai ibadah yang bersifat universal, haji tidak hanya memiliki dimensi spiritual, tetapi juga dimensi sosial, budaya, ekonomi, dan politik yang sangat kompleks. Indonesia, sebagai negara dengan populasi muslim terbesar di dunia, konsisten menduduki posisi teratas sebagai negara pengirim jemaah haji terbanyak setiap tahunnya (Mufraini, 2021). Kondisi ini menempatkan pengelolaan ibadah haji sebagai salah satu prioritas strategis dalam kebijakan nasional Indonesia, yang melibatkan

kompleksitas administratif, logistik, dan diplomasi bilateral dengan Kerajaan Arab Saudi selaku tuan rumah pelaksanaan ibadah haji.

Secara historis, ibadah haji telah menjadi bagian integral dari kehidupan umat Islam Nusantara sejak berabad-abad lampau. Pada era kerajaan-kerajaan Islam di Indonesia, haji tidak hanya berfungsi sebagai ritual keagamaan, tetapi juga sebagai instrumen diplomasi, perdagangan, dan transmisi ilmu pengetahuan (Wulandari, 2022). Para jemaah haji yang pulang ke tanah air membawa serta gagasan pembaruan Islam, jaringan ulama internasional, dan kesadaran politik yang kemudian membentuk dinamika sosial-keagamaan di Nusantara. Pada masa kolonial Belanda, ibadah haji bahkan menjadi objek pengawasan ketat karena dianggap berpotensi menumbuhkan semangat anti-kolonialisme dan Pan-Islamisme di kalangan pribumi (Hayatunnupus & Nurabiah, 2024). Pengalaman historis ini menunjukkan bahwa haji bukan sekadar persoalan ritual individu, melainkan fenomena kolektif yang memiliki implikasi luas terhadap struktur sosial, politik, dan hubungan internasional Indonesia.

Dalam konteks modern, penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia telah mengalami transformasi kelembagaan yang signifikan. Sejak era kemerdekaan hingga tahun 2025, pengelolaan haji berada di bawah kewenangan Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag). Kemenag bertanggung jawab atas seluruh aspek penyelenggaraan haji, mulai dari pendaftaran, pembinaan jemaah, pengelolaan dana haji, hingga pelaksanaan teknis di Tanah Suci, dengan tetap mengikuti regulasi dan kebijakan yang ditetapkan oleh Pemerintah Arab Saudi (Hasugian & Asmuni, 2025). Namun, pada tanggal 8 September 2025, terjadi perubahan struktural yang fundamental dengan dialihkannya kewenangan pengelolaan haji dan umrah dari Kemenag ke Kementerian Haji dan Umrah (Kemenhaj) yang baru dibentuk. Peralihan kelembagaan ini menandai babak baru dalam tata kelola ibadah haji di Indonesia, sekaligus membuka ruang bagi penataan ulang sistem, kebijakan, dan bentuk kerja sama antara Indonesia dan Arab Saudi.

Perubahan kelembagaan dari Kemenag ke Kemenhaj memunculkan sejumlah pertanyaan penelitian yang mendesak untuk dijawab. Pertama, bagaimana dinamika kerja sama Indonesia-Arab Saudi dalam bidang penyelenggaraan haji berubah pasca-peralihan kewenangan ini? Kedua, apa saja implikasi perubahan struktural tersebut terhadap pola koordinasi, regulasi, dan pelayanan jemaah haji Indonesia? Ketiga, bagaimana respons Pemerintah Arab Saudi terhadap perubahan struktur kelembagaan pengelolaan haji di Indonesia, mengingat Arab Saudi memiliki kepentingan strategis dalam menjaga kualitas dan ketertiban pelaksanaan ibadah haji di Tanah Suci? Pertanyaan-pertanyaan ini menjadi relevan karena kerja sama bilateral dalam bidang haji tidak hanya menyangkut aspek teknis-

operasional, tetapi juga melibatkan dimensi diplomatik, hukum, dan politik luar negeri kedua negara (Abdullah, 2022).

Penelitian ini memiliki signifikansi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian tentang diplomasi keagamaan (religious diplomacy) dan hubungan bilateral berbasis kepentingan keagamaan dalam konteks hubungan internasional kontemporer. Seperti yang diargumentasikan oleh Haynes (2021), diplomasi keagamaan telah menjadi salah satu dimensi penting dalam politik luar negeri negara-negara berpenduduk mayoritas Muslim, di mana kerja sama dalam pengelolaan ibadah haji menjadi salah satu wujud konkretnya. Dalam kerangka teori diplomasi publik, ibadah haji dapat dipahami sebagai bentuk soft power yang dimanfaatkan oleh negara-negara Muslim untuk memperkuat identitas keagamaan, membangun solidaritas transnasional, dan memperluas pengaruh politik di tingkat regional maupun global (Melissen & Wang, 2021).

Secara praktis, penelitian ini memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana perubahan kebijakan domestik dalam pengelolaan haji dapat memengaruhi relasi institusional dan kualitas pelayanan jemaah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemangku kepentingan, baik di Indonesia maupun Arab Saudi, dalam merancang kebijakan yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan jemaah haji. Lebih lanjut, penelitian ini juga relevan dalam konteks upaya pemerintah Indonesia untuk meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas pengelolaan dana haji, yang selama ini menjadi isu krusial dalam tata kelola haji nasional (Dirwanto, 2025).

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa studi tentang pengelolaan haji di Indonesia telah banyak dilakukan, namun sebagian besar fokus pada aspek manajerial, finansial, dan pelayanan jemaah di dalam negeri (Maku, 2023). Beberapa penelitian juga telah mengkaji kerja sama Indonesia-Arab Saudi dalam bidang haji, namun lebih menekankan pada aspek teknis operasional dan regulasi kuota jemaah (Yahya et al., 2024). Penelitian yang secara spesifik menganalisis implikasi perubahan kelembagaan dari Kemenag ke Kemenhaj terhadap dinamika kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan memberikan analisis komprehensif tentang transformasi kelembagaan pengelolaan haji dan respons Arab Saudi terhadap perubahan tersebut.

Kerangka teoretis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori diplomasi bilateral dan teori perubahan kelembagaan (*institutional change*). Dalam konteks diplomasi bilateral, kerja sama Indonesia-Arab Saudi dalam bidang haji dapat dipahami sebagai bentuk hubungan antar-negara yang didasarkan pada kepentingan bersama, baik yang bersifat keagamaan

maupun strategis (Aljawi & Santiago, 2025). Arab Saudi memiliki kepentingan untuk memastikan kelancaran dan ketertiban pelaksanaan ibadah haji sebagai bagian dari tanggung jawab keagamaan dan legitimasi politiknya sebagai penjaga Dua Tanah Suci. Sementara itu, Indonesia memiliki kepentingan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi jutaan warganya yang berhaji setiap tahun, serta memperkuat posisi diplomatiknya di dunia Islam. Dalam kerangka teori perubahan kelembagaan, peralihan kewenangan dari Kemenag ke Kemenhaj dapat dipahami sebagai upaya reformasi struktural untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan spesialisasi dalam pengelolaan haji dan umrah (Mahoney & Thelen, 2021). Perubahan kelembagaan ini berpotensi membawa implikasi signifikan terhadap pola kerja sama bilateral, mengingat Arab Saudi perlu menyesuaikan mekanisme koordinasinya dengan lembaga baru di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis. Sumber data utama berasal dari dokumen-dokumen resmi pemerintah Indonesia dan Arab Saudi, peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan haji, serta laporan-laporan dari Kemenag dan Kemenhaj. Data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, artikel media massa, dan publikasi organisasi internasional yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka (*library research*) dan analisis dokumen. Analisis data menggunakan metode analisis konten (*content analysis*) untuk mengidentifikasi tema-tema utama, pola-pola perubahan, dan implikasi kebijakan dari peralihan kelembagaan pengelolaan haji. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai dokumen dan publikasi untuk memastikan konsistensi dan akurasi temuan penelitian.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi akademik dalam memahami dinamika kerja sama Indonesia-Arab Saudi di bidang haji pada era transformasi kelembagaan, serta memberikan rekomendasi kebijakan yang konstruktif bagi peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji di masa mendatang.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis untuk mengeksplorasi dan memetakan pola perubahan tata kelola kelembagaan serta dinamika hubungan bilateral antara Indonesia dan Arab Saudi. Data penelitian terdiri dari data sekunder yang dikumpulkan melalui studi pustaka (*library research*) dan analisis dokumen. Sumber data utama meliputi dokumen resmi pemerintah Indonesia dan Kerajaan Arab Saudi, undang-undang dan regulasi terkait penyelenggaraan haji dan umrah, laporan instansi terkait (Kemenag

dan Kemenhaj), serta publikasi ilmiah dan kebijakan yang relevan dengan *Saudi Vision 2030*. Teknik analisis data menggunakan analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi tema-tema utama, implikasi kebijakan, serta bentuk adaptasi struktural pasca-transisi kelembagaan. Keabsahan dan validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dengan membandingkan dan memverifikasi konsistensi informasi dari berbagai dokumen resmi dan literatur ilmiah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Kelembagaan Pengelolaan Haji: Dari Kementerian Agama ke Kementerian Haji dan Umrah

Peralihan kewenangan pengelolaan ibadah haji dari Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag) ke Kementerian Haji dan Umrah (Kemenhaj) pada 8 September 2025 merepresentasikan perubahan struktural yang fundamental dalam tata kelola ibadah haji di Indonesia. Transformasi kelembagaan ini tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil dari evaluasi komprehensif terhadap kompleksitas permasalahan penyelenggaraan haji yang semakin meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah jemaah Indonesia setiap tahunnya. Berdasarkan data historis, Indonesia konsisten menempati posisi teratas sebagai negara pengirim jemaah haji terbanyak di dunia, dengan rata-rata kuota mencapai 221.000 jemaah per tahun sebelum pandemi Covid-19. Kondisi ini menuntut adanya spesialisasi dan fokus kelembagaan yang lebih tajam dalam menangani seluruh aspek penyelenggaraan haji dan umrah.

Struktur organisasi Kemenhaj dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan pelayanan yang bersifat *end-to-end*, mulai dari tahap pra-keberangkatan, pelaksanaan di Tanah Suci, hingga pasca-kepulungan jemaah. Berbeda dengan Kemenag yang menangani berbagai urusan keagamaan secara simultan, Kemenhaj memiliki fokus eksklusif pada pengelolaan haji dan umrah, sehingga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan responsivitas terhadap dinamika kebijakan yang ditetapkan oleh Pemerintah Arab Saudi. Transformasi ini juga mencerminkan upaya pemerintah Indonesia untuk mengadopsi *best practices* dalam manajemen publik, khususnya dalam konteks pengelolaan layanan keagamaan yang melibatkan koordinasi lintas negara.

Dalam konteks perubahan kelembagaan ini, terdapat beberapa aspek fundamental yang mengalami restrukturisasi. Pertama, aspek administratif yang mencakup sistem pendaftaran, verifikasi dokumen, pengelolaan database jemaah, dan koordinasi dengan instansi terkait seperti Imigrasi dan Kementerian Kesehatan. Kedua, aspek finansial yang melibatkan pengelolaan dana haji melalui Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), yang tetap beroperasi

namun dengan mekanisme koordinasi baru dengan Kemenhaj. Ketiga, aspek pelayanan operasional yang mencakup pemondokan, konsumsi, transportasi, dan bimbingan ibadah di Tanah Suci. Keempat, aspek diplomasi bilateral yang memerlukan pembangunan ulang saluran komunikasi dan koordinasi dengan otoritas terkait di Arab Saudi, khususnya Kementerian Haji dan Umrah Arab Saudi serta *Ministry of Hajj and Umrah Affairs*.

Restrukturisasi kelembagaan ini meniscayakan adanya pembelajaran dari praktik terbaik negara-negara lain yang telah mengimplementasikan model spesialisasi dalam pengelolaan ibadah haji. Beberapa negara muslim seperti Malaysia melalui Tabung Haji dan Pakistan melalui *Ministry of Religious Affairs* telah menunjukkan bahwa fokus institusional yang tajam berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Adopsi model kelembagaan tersebut memerlukan penyesuaian kontekstual dengan karakteristik sosio-kultural Indonesia, mengingat heterogenitas jemaah yang tinggi baik dari aspek geografis, ekonomi, maupun tingkat literasi keagamaan.

Dimensi teknologi informasi menjadi aspek krusial dalam mendukung efektivitas Kemenhaj sebagai institusi baru. Integrasi sistem berbasis digital mencakup aplikasi manajemen jemaah, platform *monitoring real-time*, hingga penggunaan artificial intelligence untuk prediksi kebutuhan layanan menjadi keniscayaan dalam era revolusi industri 4.0. Kemenhaj perlu mengembangkan ekosistem digital yang terintegrasi dengan sistem yang digunakan oleh otoritas Arab Saudi, sehingga memungkinkan pertukaran data yang cepat, akurat, dan aman. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi administratif, tetapi juga memberikan pengalaman yang lebih baik bagi jemaah melalui kemudahan akses informasi dan layanan yang responsif.

Aspek sumber daya manusia menempati posisi sentral dalam menentukan keberhasilan transformasi kelembagaan ini. Kemenhaj memerlukan personel yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis dalam manajemen haji, tetapi juga kemampuan diplomatik dalam berinteraksi dengan berbagai stakeholder, baik domestik maupun internasional. Program pengembangan kapasitas yang sistematis dan berkelanjutan menjadi prasyarat untuk memastikan bahwa aparatur Kemenhaj memiliki pemahaman mendalam tentang regulasi Arab Saudi, dinamika geopolitik Timur Tengah, serta kemampuan problem-solving dalam situasi kompleks dan dinamis. Transfer knowledge dari personel Kemenag yang berpengalaman perlu difasilitasi melalui mekanisme mentoring dan dokumentasi *best practices* untuk menjaga kontinuitas pelayanan.

Pola Kerja Sama Bilateral Indonesia-Arab Saudi dalam Pengelolaan Haji

Kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi dalam bidang penyelenggaraan ibadah haji telah berlangsung sejak era kemerdekaan Indonesia dan terus mengalami evolusi seiring dengan perubahan dinamika politik, ekonomi, dan sosial kedua negara. Relasi bilateral ini tidak hanya berdimensi keagamaan, tetapi juga mencakup aspek diplomatik, ekonomi, dan strategis yang lebih luas. Arab Saudi, sebagai penjaga Dua Tanah Suci (Haramain asy-Syarifain), memiliki tanggung jawab keagamaan dan politik untuk memastikan kelancaran pelaksanaan ibadah haji bagi seluruh umat Islam di dunia. Sementara itu, Indonesia sebagai negara dengan populasi muslim terbesar memiliki kepentingan vital untuk memastikan bahwa warga negaranya mendapatkan pelayanan terbaik dalam menunaikan rukun Islam kelima tersebut.

Pola kerja sama bilateral dalam pengelolaan haji dapat dikategorikan ke dalam beberapa dimensi utama. Dimensi pertama adalah regulasi dan kuota jemaah, di mana Arab Saudi menetapkan kebijakan kuota berdasarkan rasio 1:1000 dari populasi muslim setiap negara. Indonesia secara konsisten bernegosiasi untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kuota jemaahnya, meskipun dalam beberapa tahun terakhir menghadapi berbagai tantangan, termasuk pembatasan akibat renovasi Masjidil Haram dan krisis pandemi Covid-19 yang mengakibatkan penghentian total keberangkatan haji pada tahun 2020 dan pembatasan drastis pada tahun 2021. Dimensi kedua adalah koordinasi operasional, yang melibatkan berbagai aspek teknis seperti penempatan pemondokan, pengaturan transportasi, penyediaan layanan kesehatan, dan koordinasi keamanan jemaah. Dimensi ketiga adalah kerja sama ekonomi, di mana haji dan umrah membuka peluang bagi pelaku usaha Indonesia untuk menyediakan berbagai produk dan jasa, mulai dari katering halal, layanan travel, hingga produk-produk UMKM yang dipasarkan kepada jemaah Indonesia di Arab Saudi.

Dalam era Saudi Vision 2030, pola kerja sama bilateral ini mengalami transformasi signifikan. Program ambisius yang diluncurkan oleh Putra Mahkota Muhammad bin Salman ini bertujuan untuk mendiversifikasi ekonomi Arab Saudi dari ketergantungan pada minyak menuju sektor-sektor lain, termasuk pariwisata religius. Visi 2030 menargetkan peningkatan jumlah jemaah haji dan umrah dari sekitar 8 juta menjadi 30 juta per tahun pada 2030, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan dan infrastruktur di Tanah Suci. Transformasi ini membawa implikasi langsung terhadap Indonesia, baik dalam bentuk peluang maupun tantangan. Dari sisi peluang, peningkatan kapasitas berarti potensi penambahan kuota bagi jemaah Indonesia. Dari sisi tantangan, Arab Saudi menerapkan standar pelayanan yang lebih tinggi, termasuk persyaratan kesehatan yang lebih ketat, penggunaan teknologi digital dalam manajemen haji,

dan peningkatan biaya penyelenggaraan yang berdampak pada kenaikan Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH).

Implementasi Saudi Vision 2030 membawa implikasi terhadap reposisi strategis Indonesia dalam ekosistem haji global. Modernisasi infrastruktur yang masif di Tanah Suci, termasuk pengembangan *Makkah Royal Clock Tower*, ekspansi Masjidil Haram, dan pembangunan smart city di sekitar area haji, menuntut penyesuaian strategi Indonesia dalam memposisikan jemaahnya. Lokasi pemondokan yang semakin terdesentralisasi akibat renovasi memerlukan perhitungan ulang terkait efisiensi transportasi, aksesibilitas bagi jemaah lansia, dan integrasi dengan sistem transportasi publik Arab Saudi yang semakin canggih. Dalam konteks ini, negosiasi bilateral tidak lagi semata berbicara tentang kuota, melainkan mencakup aspek kualitas lokasi, standar fasilitas, dan integrasi dengan infrastruktur digital.

Kerjasama bilateral juga mengalami perluasan ke ranah pendidikan dan riset bersama. Arab Saudi melalui berbagai universitas dan lembaga risetnya membuka peluang kolaborasi dengan Indonesia dalam mengkaji berbagai aspek pengelolaan haji, mulai dari *crowd management*, *health emergency response*, hingga *environmental sustainability*. Kemitraan riset ini tidak hanya menghasilkan *knowledge production* yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas haji, tetapi juga memperkuat *people-to-people contact* antara akademisi dan praktisi kedua negara. Kemenhaj dapat memanfaatkan platform ini untuk mengembangkan *evidence-based policy* yang didukung oleh riset komprehensif dan data empiris.

Dimensi keamanan dan kontra-terorisme menjadi area sensitif namun penting dalam kerjasama bilateral. Pasca berbagai insiden keamanan di kawasan Timur Tengah, Arab Saudi menerapkan protokol keamanan yang sangat ketat bagi jemaah internasional, termasuk screening intensif dan sistem monitoring berbasis teknologi. Indonesia perlu memastikan bahwa data jemaah yang diserahkan kepada otoritas Arab Saudi akurat dan terpercaya, sekaligus melindungi privasi dan hak-hak sipil jemaah Indonesia. Koordinasi intelijen antara kedua negara, meskipun sensitif, menjadi aspek yang tidak terhindarkan dalam memastikan keamanan jemaah dan mencegah potensi ancaman yang dapat membahayakan pelaksanaan ibadah haji.

Respons Arab Saudi terhadap Perubahan Struktur Kelembagaan Indonesia

Perubahan kelembagaan dari Kemenag ke Kemenhaj menjadi perhatian serius bagi otoritas Arab Saudi, mengingat Indonesia merupakan mitra strategis dengan kontribusi jemaah terbesar setiap tahunnya. Respons Arab Saudi terhadap transformasi ini dapat dipahami dalam beberapa dimensi. Pertama, dimensi diplomatik, di mana Arab Saudi melalui Kementerian Haji dan Umrah serta Kementerian Luar Negerinya melakukan komunikasi intensif dengan

pemerintah Indonesia untuk memahami implikasi perubahan kelembagaan tersebut terhadap mekanisme koordinasi bilateral. Dalam konteks ini, kedua negara melakukan serangkaian pertemuan tingkat tinggi untuk menyusun ulang *memorandum of understanding* (MoU) dan perjanjian kerja sama yang sebelumnya dibuat dengan Kemenag.

Kedua, dimensi operasional, di mana Arab Saudi perlu menyesuaikan sistem koordinasinya dengan struktur baru di Indonesia. Hal ini mencakup perubahan pada sistem komunikasi, mekanisme pelaporan, dan prosedur pengambilan keputusan terkait pengelolaan jemaah Indonesia di Tanah Suci. Arab Saudi juga melakukan asesmen terhadap kapasitas kelembagaan Kemenhaj, termasuk kualitas sumber daya manusia, sistem teknologi informasi, dan kemampuan manajemen krisis. Respons positif dari Arab Saudi tercermin dari kesediaan mereka untuk memberikan dukungan teknis dan *capacity building* bagi personel Kemenhaj, termasuk pelatihan khusus tentang regulasi haji di Arab Saudi dan familiarisasi dengan sistem manajemen haji yang terintegrasi dengan teknologi digital.

Ketiga, dimensi regulasi, di mana Arab Saudi mengevaluasi apakah perubahan kelembagaan di Indonesia berdampak pada kepatuhan terhadap regulasi haji yang telah ditetapkan. Salah satu isu krusial adalah pengelolaan Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK) atau travel haji swasta, yang dalam beberapa tahun terakhir menghadapi berbagai permasalahan, termasuk penggunaan visa non-haji untuk keperluan haji yang melanggar ketentuan Arab Saudi. Arab Saudi mengharapkan bahwa Kemenhaj dapat lebih efektif dalam melakukan pengawasan dan penegakan hukum terhadap PIHK yang tidak patuh, sehingga tidak merugikan jemaah Indonesia dan tidak mencoreng reputasi Indonesia di mata otoritas Arab Saudi.

Evaluasi Arab Saudi terhadap kapasitas Kemenhaj juga mencakup aspek governance dan transparansi dalam pengelolaan dana haji. Sebagai negara yang mengedepankan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik, Arab Saudi mensyaratkan bahwa mitra kerjanya memiliki sistem *governance* yang kredibel dan transparan. Dalam konteks ini, peran Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) yang independen menjadi nilai tambah bagi Indonesia, meskipun perlu dipastikan bahwa mekanisme koordinasi antara BPKH dan Kemenhaj berjalan efektif tanpa menimbulkan tumpang tindih kewenangan. Arab Saudi melalui berbagai mekanisme audit dan reporting mengevaluasi bagaimana dana yang dibayarkan oleh jemaah Indonesia dikelola dan dimanfaatkan untuk memberikan pelayanan optimal.

Respons Arab Saudi juga tercermin dalam kesediaan mereka untuk melakukan joint evaluation terhadap pelaksanaan haji setiap tahunnya. Mekanisme evaluasi bilateral ini memungkinkan identifikasi permasalahan secara cepat dan pengembangan solusi yang kolaboratif. Forum-forum seperti *Joint Committee Meeting* yang diadakan secara berkala menjadi platform untuk membahas berbagai isu teknis, mulai dari alokasi pemondokan, jadwal penerbangan, hingga penanganan jemaah berkebutuhan khusus. Kemenhaj, sebagai institusi baru, perlu memanfaatkan forum ini secara optimal untuk membangun trust dan kredibilitas di mata otoritas Arab Saudi, sekaligus menyampaikan aspirasi dan kebutuhan jemaah Indonesia.

Aspek kultural dalam respons Arab Saudi juga patut dicermati. Sebagai negara yang menjunjung tinggi nilai-nilai Arab dan Islam, Arab Saudi memiliki ekspektasi terhadap perilaku dan etika jemaah internasional selama berada di Tanah Suci. Kemenhaj memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa jemaah Indonesia memahami dan menghormati norma-norma lokal, termasuk aturan berpakaian, interaksi sosial, dan tata tertib di lokasi-lokasi suci. Program orientasi pra-keberangkatan perlu diperkuat dengan materi tentang *cultural sensitivity* dan *local wisdom* Arab Saudi, sehingga meminimalkan potensi konflik kultural yang dapat merusak citra jemaah Indonesia dan memperkeruh hubungan bilateral.

Dinamika Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Implikasinya

Salah satu aspek yang sangat sensitif dalam pengelolaan haji adalah persoalan pembiayaan. Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, dipengaruhi oleh berbagai faktor baik eksternal maupun internal. Faktor eksternal meliputi kebijakan Arab Saudi terkait tarif pemondokan, transportasi, dan layanan lainnya di Tanah Suci, fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap riyal Saudi, serta kenaikan biaya operasional akibat inflasi global. Faktor internal mencakup efisiensi pengelolaan oleh pemerintah Indonesia, transparansi pengelolaan dana haji oleh BPKH, dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada jemaah.

Dalam konteks Saudi Vision 2030, terdapat kecenderungan peningkatan biaya penyelenggaraan haji akibat upaya Arab Saudi untuk meningkatkan kualitas infrastruktur dan pelayanan. Renovasi besar-besaran Masjidil Haram dan Masjid Nabawi, pembangunan jalur kereta cepat Haramain yang menghubungkan Mekah dan Madinah, serta modernisasi fasilitas pemondokan dan transportasi di Mina, Arafah, dan Muzdalifah, semuanya memerlukan investasi besar yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan tarif layanan haji. Bagi Indonesia, hal ini menimbulkan dilema antara keinginan memberikan pelayanan terbaik bagi jemaah dengan kemampuan finansial masyarakat Indonesia yang mayoritas berasal dari kalangan menengah ke bawah.

Data menunjukkan bahwa BPIH mengalami kenaikan rata-rata 8-12% per tahun dalam dekade terakhir, dengan BPIH pada tahun 2024 mencapai sekitar Rp 50-60 juta per jemaah, tergantung pada embarkasi keberangkatan. Kenaikan ini menimbulkan perdebatan publik tentang keterjangkauan haji bagi masyarakat Indonesia, serta efektivitas pengelolaan dana haji oleh BPKH yang mengelola aset triliunan rupiah dari setoran awal jemaah yang masih berada dalam daftar tunggu. Dalam konteks ini, peran Kemenhaj menjadi krusial dalam melakukan negosiasi dengan Arab Saudi untuk mendapatkan paket pelayanan yang berkualitas namun tetap terjangkau, serta memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana haji.

Transparansi dalam penetapan BPIH menjadi tuntutan yang semakin kuat dari masyarakat Indonesia. Kemenhaj perlu mengembangkan mekanisme komunikasi publik yang efektif untuk menjelaskan komponen-komponen biaya haji secara detail dan akuntabel. Publikasi breakdown biaya yang mencakup tiket pesawat, akomodasi, konsumsi, transportasi lokal, hingga biaya operasional di Tanah Suci akan meningkatkan kepercayaan publik dan meminimalkan spekulasi negatif. Penggunaan platform digital untuk menyajikan informasi biaya secara interaktif dan real-time dapat menjadi solusi untuk meningkatkan transparansi dan edukasi kepada calon jemaah.

Inovasi skema pembiayaan haji juga perlu dikembangkan untuk meningkatkan aksesibilitas bagi masyarakat ekonomi menengah ke bawah. Kemenhaj dapat berkolaborasi dengan lembaga keuangan syariah untuk mengembangkan produk-produk pembiayaan haji yang fleksibel, seperti cicilan jangka panjang dengan margin yang kompetitif, tabungan haji dengan insentif, hingga program subsidi silang bagi jemaah tidak mampu. Pengalaman negara-negara seperti Malaysia dengan Tabung Haji yang berhasil memobilisasi dana masyarakat melalui skema investasi syariah dapat menjadi referensi untuk pengembangan model pembiayaan haji yang berkelanjutan dan inklusif.

Negosiasi bilateral terkait biaya juga memerlukan strategi yang lebih agresif dari Kemenhaj. Sebagai negara dengan kontribusi jemaah terbesar, Indonesia memiliki *bargaining power* yang signifikan untuk bernegosiasi mendapatkan paket layanan dengan *value for money* yang optimal. Kemenhaj dapat mengeksplorasi berbagai skema kerja sama, seperti kontrak jangka panjang dengan penyedia layanan di Arab Saudi yang memberikan kepastian harga, pengembangan fasilitas pemondokan milik Indonesia di Tanah Suci untuk mengurangi ketergantungan pada penyedia lokal, hingga kerja sama dengan negara-negara lain untuk mendapatkan *economies of scale* dalam pengadaan layanan tertentu.

Tantangan Pelayanan Haji di Era Transformasi Kelembagaan

Penyelenggaraan ibadah haji merupakan operasi logistik dan manajerial yang sangat kompleks, melibatkan mobilisasi ratusan ribu orang dalam periode waktu yang sangat terbatas. Evaluasi terhadap pelaksanaan haji tahun-tahun sebelumnya menunjukkan berbagai tantangan yang dihadapi oleh penyelenggara, yang menjadi pembelajaran penting bagi Kemenhaj sebagai lembaga baru. Tantangan pertama adalah koordinasi internal antara berbagai unit kerja dalam Kemenhaj sendiri, serta koordinasi eksternal dengan instansi lain seperti Kementerian Luar Negeri, Kementerian Kesehatan, Imigrasi, dan BPKH. Fragmentasi koordinasi dapat mengakibatkan inefisiensi dan penurunan kualitas pelayanan.

Tantangan kedua adalah manajemen sumber daya manusia, khususnya petugas Penyelenggara Perjalanan Ibadah Haji Indonesia (PPIH) yang bertugas di Arab Saudi. Petugas PPIH harus memiliki kompetensi teknis dalam manajemen operasional, kemampuan bahasa Arab, pemahaman tentang regulasi Arab Saudi, serta kemampuan *soft skills* dalam melayani jemaah yang sangat beragam dari segi usia, kondisi kesehatan, dan latar belakang sosial-ekonomi. Evaluasi terhadap penyelenggaraan haji 2023 menunjukkan bahwa meskipun PPIH secara umum responsif, masih terdapat kendala dalam koordinasi, khususnya dalam situasi darurat seperti penanganan jemaah yang sakit atau meninggal dunia.

Tantangan ketiga adalah pelayanan kesehatan jemaah. Profil jemaah Indonesia menunjukkan bahwa mayoritas berusia di atas 50 tahun dengan berbagai penyakit kronis seperti hipertensi, diabetes, dan penyakit jantung. Kondisi ekstrem di Tanah Suci, baik dari segi cuaca yang sangat panas maupun aktivitas fisik yang intens, meningkatkan risiko kesehatan bagi jemaah. Data menunjukkan bahwa setiap tahunnya terdapat ratusan jemaah Indonesia yang meninggal dunia di Arab Saudi, sebagian besar akibat penyakit yang sudah ada sebelumnya yang memburuk akibat kondisi perjalanan. Kemenhaj perlu mengembangkan sistem pelayanan kesehatan yang lebih proaktif, termasuk screening kesehatan yang lebih ketat sebelum keberangkatan, pendampingan medis yang memadai selama di Tanah Suci, dan koordinasi yang erat dengan otoritas kesehatan Arab Saudi.

Untuk memberikan gambaran komprehensif tentang evolusi kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi dalam pengelolaan haji, perlu dilakukan identifikasi terhadap area-area kunci kerja sama beserta indikator keberhasilannya. Dinamika kerja sama ini dapat dipetakan berdasarkan dimensi-dimensi strategis yang mencakup aspek regulasi, operasional, ekonomi, teknologi, dan kapasitas kelembagaan. Tabel berikut menyajikan matriks komprehensif yang menguraikan dimensi kerja sama bilateral, bentuk implementasi konkret, serta indikator

keberhasilan yang menjadi parameter evaluasi efektivitas kerja sama antara Indonesia dan Arab Saudi dalam konteks transformasi kelembagaan menuju Kemenhaj.

Tabel 1. Matriks Dimensi Kerja Sama Bilateral Indonesia-Arab Saudi dalam Pengelolaan Haji Pasca-Transformasi Kelembagaan.

No	Dimensi Kerja Sama	Bentuk Implementasi	Indikator Keberhasilan	Tantangan Utama
1	Regulasi dan Kuota Jemaah	Negosiasi bilateral kuota haji; Penyesuaian MoU pengelolaan haji; Harmonisasi regulasi visa dan imigrasi	Stabilitas kuota minimal 221.000 jemaah/tahun; Waktu proses visa ≤ 30 hari; Zero reject rate dokumen jemaah	Fluktuasi kebijakan kuota akibat renovasi Masjidil Haram; Perbedaan sistem birokrasi kedua negara
2	Koordinasi Operasional	Joint monitoring pelaksanaan haji; Sistem komunikasi real-time Kemenhaj-Ministry of Hajj; Penempatan liaison officer bilateral	Response time penanganan komplain ≤ 2 jam; Koordinasi 24/7 selama musim haji; Tingkat kepuasan jemaah $\geq 85\%$	Perbedaan zona waktu; Barrier bahasa Arab-Indonesia; Kompleksitas birokrasi multi-level
3	Ekonomi dan Investasi	Fasilitasi ekspor produk halal Indonesia; Kerja sama perbankan syariah digital; Investasi sektor katering dan hospitality	Volume ekspor produk halal meningkat 15%/tahun; Penetrasi mobile banking syariah 40%; ROI investasi $\geq 12\%$	Regulasi investasi asing yang ketat; Kompetisi dengan negara lain; Standar halal yang berbeda
4	Teknologi dan Digitalisasi	Integrasi sistem informasi haji; Implementasi Nusuk platform; Smart bracelet tracking jemaah; E-health record system	Akurasi tracking jemaah 99%; Digital literacy jemaah 70%; Interoperabilitas sistem 100%	Gap infrastruktur teknologi; Literasi digital jemaah lansia; Isu keamanan data dan privasi
5	Kapasitas Kelembagaan	Program capacity building petugas PPIH; Transfer knowledge Kemenag-Kemenhaj; Pelatihan bersama di Arab Saudi	Kompetensi petugas level advanced 80%; Turnover rate petugas $< 10\%$; Sertifikasi internasional petugas	Keterbatasan anggaran pelatihan; Brain drain personel berpengalaman; Kurva pembelajaran institusi baru
6	Kesehatan dan Keselamatan	Protokol kesehatan bilateral; Medical emergency response team; Klinik kesehatan Indonesia di Makkah-Madinah	Mortalitas rate $\leq 0.3\%$; Waktu evakuasi medis ≤ 15 menit; Rasio tenaga medis 1:500 jemaah	Kondisi kesehatan jemaah lansia; Cuaca ekstrem di Arafah; Keterbatasan fasilitas medis Indonesia
7	Perlindungan Jemaah	Pengawasan PIHK; Penindakan visa ilegal; Konseling dan bantuan hukum; Asuransi perlindungan jemaah	Zero kasus visa ilegal; Claim settlement ratio 95%; Waktu penanganan kasus ≤ 48 jam	Modus penipuan yang terus berkembang; Lemahnya penegakan hukum; Keterbatasan akses hukum di Arab Saudi
8	Diplomasi Keagamaan	Forum bilateral ulama; Pertukaran delegasi keagamaan; Kerja sama riset Islamic studies	Frekuensi dialog keagamaan 4x/tahun; Joint publication 10 paper/tahun; Student exchange 50 orang/tahun	Perbedaan mazhab dan interpretasi; Sensitivitas isu politik-agama; Kompetisi pengaruh dengan negara lain

Matriks di atas mengindikasikan bahwa kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi dalam pengelolaan haji telah mengalami evolusi dari model tradisional yang bersifat transaksional menuju kerja sama strategis yang multidimensional dan berkelanjutan.

Transformasi kelembagaan ke Kemenhaj memberikan momentum untuk mengakselerasi pencapaian indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan, khususnya dalam aspek digitalisasi dan penguatan kapasitas kelembagaan. Namun demikian, realisasi optimal dari setiap dimensi kerja sama memerlukan komitmen politik yang kuat dari kedua negara, alokasi sumber daya yang memadai, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang sistematis. Tantangan-tantangan yang teridentifikasi dalam setiap dimensi menunjukkan perlunya pendekatan adaptif dan inovatif dari Kemenhaj, termasuk pengembangan *strategic partnership* dengan berbagai *stakeholder* baik di Indonesia maupun Arab Saudi, pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional, serta penguatan diplomasi bilateral melalui forum-forum multilevel yang melibatkan pemerintah, sektor privat, akademisi, dan *civil society*.

Tantangan keempat adalah akomodasi dan konsumsi. Evaluasi haji 2023 menunjukkan adanya keluhan jemaah terkait kualitas makanan, khususnya di Armuzna yang mengalami kekurangan pasokan, serta masalah kapasitas tenda di Mina yang melebihi daya tampung sehingga menimbulkan ketidaknyamanan. Persoalan ini mencerminkan kebutuhan akan perencanaan logistik yang lebih matang dan koordinasi yang lebih baik dengan penyedia layanan di Arab Saudi. Kemenhaj perlu melakukan *due diligence* yang lebih ketat dalam memilih vendor penyedia layanan, serta melakukan monitoring dan evaluasi secara *real-time* selama pelaksanaan haji.

Tantangan kelima adalah penanganan PIHK dan pencegahan praktik ilegal. Fenomena penggunaan visa non-haji untuk keperluan ibadah haji merupakan persoalan serius yang tidak hanya melanggar hukum Indonesia (UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah) dan regulasi Arab Saudi, tetapi juga membahayakan jemaah yang tidak mendapatkan perlindungan hukum dan dapat menghadapi deportasi serta larangan masuk Arab Saudi hingga 10 tahun. Kemenhaj perlu memperkuat fungsi pengawasan dan penegakan hukum terhadap praktik-praktik ilegal tersebut, termasuk memberikan edukasi kepada masyarakat tentang risiko menggunakan layanan PIHK yang tidak berizin atau yang menggunakan skema visa non-haji (Undang-Undang Republik Indonesia, 2019).

Digitalisasi pelayanan haji menjadi keniscayaan dalam menjawab tantangan kompleksitas pengelolaan. Kemenhaj perlu mengembangkan super app yang mengintegrasikan seluruh layanan haji, mulai dari pendaftaran, pembayaran, tracking antrian, informasi jadwal, hingga layanan pengaduan dan *emergency response*. Aplikasi tersebut harus dirancang dengan user *interface* yang sederhana dan *accessible* bagi seluruh segmen jemaah, termasuk lansia yang mungkin memiliki keterbatasan literasi digital. Integrasi dengan sistem Arab Saudi

melalui API (*Application Programming Interface*) akan memungkinkan sinkronisasi data real-time dan meningkatkan koordinasi operasional di lapangan.

Aspek pemberdayaan jemaah melalui edukasi komprehensif perlu menjadi prioritas Kemenhaj. Program manasik haji tidak boleh hanya bersifat seremonial, melainkan harus menjadi proses pembelajaran yang mendalam tentang makna spiritual haji, teknis pelaksanaan ritual, prosedur keselamatan, hingga cultural adaptation. Penggunaan metode pembelajaran yang inovatif seperti *virtual reality* untuk simulasi tawaf dan sa'i, aplikasi mobile untuk panduan doa dan zikir, serta platform *e-learning* untuk materi manasik yang dapat diakses kapan saja akan meningkatkan kesiapan jemaah secara signifikan. Jemaah yang *well-prepared* cenderung lebih mandiri, mengurangi beban petugas, dan memiliki pengalaman spiritual yang lebih bermakna.

Kolaborasi multi-stakeholder antara Kemenhaj dengan sektor swasta dan organisasi masyarakat sipil menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan haji. Keterlibatan organisasi massa Islam seperti Nahdlatul Ulama, Muhammadiyah, dan berbagai ormas lainnya dalam proses pembinaan jemaah pra-keberangkatan dapat mengoptimalkan jangkauan edukasi dan memastikan bahwa nilai-nilai keislaman yang moderat dan toleran tertanam dalam pemahaman jemaah. Sinergi dengan travel haji swasta yang berizin (PIHK) juga perlu dikembangkan melalui mekanisme partnership yang saling menguntungkan, di mana Kemenhaj berperan sebagai regulator dan fasilitator, sementara PIHK berkontribusi dalam inovasi layanan dan peningkatan *customer experience*. Model *public-private partnership* dalam pengelolaan haji dapat menggabungkan efisiensi sektor privat dengan akuntabilitas sektor publik, menciptakan ekosistem yang kompetitif namun tetap dalam koridor regulasi yang ketat untuk melindungi kepentingan jemaah.

Pengembangan *hajj diplomacy* sebagai instrumen soft power Indonesia di kawasan Timur Tengah memerlukan strategi yang terencana dan sistematis. Kemenhaj dapat memanfaatkan momentum transformasi kelembagaan untuk memposisikan Indonesia sebagai model dalam pengelolaan haji yang profesional, transparan, dan berbasis teknologi. Berbagi *best practices* dengan negara-negara muslim lainnya melalui forum *South-South cooperation*, menginisiasi hajj management training center yang dapat menjadi *learning hub* bagi negara-negara dengan pengalaman pengelolaan haji yang masih terbatas, serta aktif berkontribusi dalam discourse global tentang modernisasi pengelolaan ibadah haji merupakan langkah-langkah strategis yang dapat meningkatkan soft power Indonesia. Keterlibatan aktif dalam platform multilateral seperti OIC *Working Group on Hajj Affairs* dan *Islamic Tourism Centre* akan memperkuat posisi Indonesia sebagai *thought leader* dalam isu pengelolaan haji

internasional, sekaligus membuka peluang diplomasi ekonomi dan kultural yang lebih luas dengan negara-negara muslim di berbagai kawasan.

Kemenhaj juga perlu mengembangkan sistem *feedback* dan *continuous improvement* yang sistematis. Setiap tahun, evaluasi komprehensif terhadap pelaksanaan haji perlu dilakukan dengan melibatkan seluruh *stakeholder*, termasuk jemaah, petugas PPIH, penyedia layanan, dan otoritas Arab Saudi. Penggunaan metodologi seperti *Net Promoter Score* (NPS) dan *Customer Satisfaction Index* (CSI) dapat memberikan ukuran kuantitatif terhadap kualitas pelayanan. Data dan *insight* yang diperoleh dari evaluasi harus ditindaklanjuti dengan action plan yang konkret dan terukur, sehingga setiap tahun terjadi peningkatan kualitas pelayanan yang berkelanjutan. Budaya *learning organization* perlu dibangun dalam institusi Kemenhaj agar mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan dan terus berinovasi dalam memberikan pelayanan terbaik bagi jemaah.

Pembahasan

Transformasi kelembagaan dari Kementerian Agama ke Kementerian Haji dan Umrah merepresentasikan upaya pemerintah Indonesia untuk merespons kompleksitas pengelolaan ibadah haji yang semakin meningkat seiring dengan dinamika global dan regional. Dalam perspektif teori diplomasi bilateral, perubahan ini dapat dipahami sebagai bentuk *institutional adaptation* yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas koordinasi dengan Arab Saudi sebagai mitra strategis dalam penyelenggaraan haji. Sebagaimana diargumentasikan dalam kerangka teoretis diplomasi keagamaan, kerja sama bilateral dalam bidang haji bukan hanya mencerminkan kepentingan keagamaan, tetapi juga kepentingan politik, ekonomi, dan strategis yang lebih luas. Peralihan kewenangan ini sejalan dengan temuan Firdausi et al. (2023) yang menyatakan bahwa tekanan internasionalisasi haji menjadi stimulus bagi Arab Saudi untuk membenahi pengelolaan hajinya selaras dengan Saudi Vision 2030, yang pada gilirannya memberikan efek positif berupa peningkatan aspek pelayanan dan mobilitas bagi jemaah Indonesia.

Dalam konteks Saudi Vision 2030, kerja sama Indonesia-Arab Saudi mengalami reorientasi yang signifikan. Program transformasi ekonomi Arab Saudi yang ambisius ini tidak hanya berdampak pada aspek fisik dan infrastruktur di Tanah Suci, tetapi juga pada kebijakan regulasi dan tarif pelayanan haji. Yahya et al. (2024) mengidentifikasi bahwa kompleksitas permasalahan penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia, khususnya terkait Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK), sangat dipengaruhi oleh dinamika kebijakan Arab Saudi dalam kerangka Visi 2030. Fluktuasi biaya haji yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir mencerminkan upaya Arab Saudi untuk meningkatkan kualitas layanan sambil

mengoptimalkan pendapatan dari sektor pariwisata religius. Bagi Indonesia, hal ini menimbulkan tantangan dalam menyeimbangkan antara penyediaan layanan berkualitas tinggi dengan keterjangkauan biaya bagi masyarakat.

Respons Arab Saudi terhadap perubahan kelembagaan di Indonesia menunjukkan pola kerja sama yang adaptif dan pragmatis. Medina (2024) menganalisis bahwa strategi adaptif dalam kebijakan luar negeri kedua negara pasca pandemi Covid-19 mencerminkan pendekatan *preservation adaptation*, di mana kedua negara menyesuaikan tuntutan eksternal dan internal untuk menjaga keberlangsungan ibadah haji dengan aman. Dalam konteks peralihan kelembagaan dari Kemenag ke Kemenhaj, Arab Saudi menunjukkan kesediaan untuk melakukan penyesuaian dalam mekanisme koordinasi bilateral, termasuk pembaruan Memorandum of Understanding dan penyediaan *capacity building* bagi personel Kemenhaj. Hal ini mengindikasikan bahwa Arab Saudi memandang Indonesia sebagai mitra strategis yang penting dalam ekosistem haji global, sekaligus menyadari bahwa efektivitas pengelolaan jemaah Indonesia akan berdampak pada keseluruhan kualitas penyelenggaraan haji di Tanah Suci.

Namun demikian, perubahan kelembagaan ini juga menimbulkan kekhawatiran terkait kontinuitas kelembagaan dan potensi *disruption* dalam pelayanan jemaah. Dalam perspektif teori perubahan kelembagaan (*institutional change*), transformasi struktural yang bersifat radikal dapat mengakibatkan instabilitas transisional, terutama jika tidak dibarengi dengan transfer pengetahuan dan sistem yang memadai dari lembaga lama ke lembaga baru. Tohari et al. (2024) dalam evaluasi mereka terhadap penyelenggaraan haji 2023 mengidentifikasi berbagai kendala operasional yang mencerminkan kebutuhan akan penguatan kapasitas kelembagaan, termasuk responsivitas petugas, koordinasi lintas unit, dan manajemen logistik. Dalam konteks transisi ke Kemenhaj, tantangan-tantangan ini berpotensi teramplifikasi jika tidak dikelola dengan hati-hati, mengingat Kemenhaj sebagai institusi baru masih dalam tahap konsolidasi kelembagaan.

Dimensi ekonomi dari kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi dalam pengelolaan haji juga perlu mendapat perhatian serius. Saripudin & Juned (2024) mengidentifikasi bahwa haji dan umrah dapat memberikan keuntungan ekonomi bagi Indonesia melalui berbagai saluran, termasuk jasa persiapan dan pemberangkatan, transportasi, peluang ekspor produk UMKM, dan sebagai instrumen diplomasi ekonomi. Dalam era Saudi Vision 2030 yang membuka ruang investasi lebih luas di sektor haji dan umrah, Indonesia memiliki peluang strategis untuk memperkuat posisinya dalam ekosistem ekonomi haji. Abimanyu et al. (2025) menegaskan bahwa sektor makanan halal dan jasa katering memiliki tingkat risiko yang terkendali dan

prospek pengembalian yang tinggi bagi investor Indonesia, dengan didukung oleh komplementaritas produk dan daya saing perdagangan yang baik di pasar Arab Saudi.

Namun, realisasi peluang ekonomi tersebut memerlukan dukungan kebijakan yang kondusif dari pemerintah Indonesia. Kemenhaj, sebagai lembaga yang fokus pada pengelolaan haji dan umrah, memiliki posisi strategis untuk memfasilitasi pelaku usaha Indonesia dalam mengakses pasar Arab Saudi. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai skema, termasuk diplomasi ekonomi untuk membuka akses pasar, penyediaan informasi dan networking dengan pelaku usaha di Arab Saudi, serta pemberian insentif bagi pelaku usaha Indonesia yang ingin berinvestasi di sektor haji dan umrah. Sabbahatun et al. (2025) mengidentifikasi bahwa infrastruktur perbankan syariah digital Indonesia memiliki peluang untuk dikembangkan dalam melayani kebutuhan finansial jemaah Indonesia di Arab Saudi, dengan prioritas pada mobile banking dan MoU perbankan syariah bilateral.

Dari perspektif perlindungan jemaah, perubahan kelembagaan ini juga membawa implikasi terhadap efektivitas penegakan hukum terkait praktik penyelenggaraan haji yang melanggar regulasi. Khan & Rugaiyah (2025) mengidentifikasi bahwa fenomena penggunaan visa non-haji untuk keperluan ibadah haji mencerminkan lemahnya penegakan UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. Praktik ilegal ini tidak hanya merugikan jemaah yang kehilangan perlindungan hukum, tetapi juga mencoreng reputasi Indonesia di mata otoritas Arab Saudi. Kemenhaj, dengan fokus eksklusif pada pengelolaan haji dan umrah, diharapkan dapat lebih efektif dalam melakukan pengawasan dan penegakan hukum terhadap PIHK yang tidak patuh, serta memberikan edukasi kepada masyarakat tentang risiko menggunakan layanan yang tidak legal.

Pandemi Covid-19 memberikan pelajaran penting tentang pentingnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam pengelolaan haji. Rahmadhanitya & Jatmika (2021) menganalisis bahwa penundaan umrah dan haji selama pandemi mengakibatkan kerugian ekonomi bagi Indonesia, namun di sisi lain membantu pemerintah fokus pada penanganan Covid-19 domestik dan mengurangi risiko munculnya kluster baru. Pengalaman pandemi ini menunjukkan bahwa kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi harus memiliki mekanisme koordinasi krisis yang robust, termasuk protokol komunikasi dalam situasi darurat, mekanisme pengambilan keputusan yang cepat, dan sistem dukungan bagi jemaah yang terdampak. Dalam konteks transisi ke Kemenhaj, pengembangan sistem manajemen krisis yang terintegrasi menjadi salah satu prioritas untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan disrupsi, baik yang bersifat natural (seperti pandemi atau bencana alam) maupun yang bersifat teknis-operasional.

Aspek kultural dan sosial juga menjadi dimensi penting dalam pengelolaan haji yang perlu mendapat perhatian dari Kemenhaj. Nada (2025) mengidentifikasi bahwa budaya Arab memiliki pengaruh signifikan terhadap pengalaman jemaah dalam aspek makanan, norma berpakaian, bahasa, dan interaksi sosial. Adaptasi terhadap budaya Arab membantu jemaah memahami makna spiritual haji secara lebih mendalam dan memperkuat nilai ukhuwah Islamiyah. Kemenhaj perlu mengembangkan program pembinaan jemaah yang lebih komprehensif, tidak hanya fokus pada aspek teknis ritual ibadah, tetapi juga pada pemahaman kultural yang akan membantu jemaah beradaptasi dengan lingkungan Arab Saudi dan meminimalkan culture shock yang dapat mengganggu fokus spiritual mereka.

Dalam perspektif diplomasi publik dan *soft power*, pengelolaan haji yang efektif dapat menjadi instrumen untuk memperkuat posisi Indonesia di kawasan Timur Tengah dan dunia Islam secara lebih luas. Sebagai negara dengan populasi muslim terbesar, Indonesia memiliki legitimasi moral dan politik untuk berperan lebih aktif dalam *discourse global* tentang pengelolaan haji, termasuk dalam isu internasionalisasi pengelolaan Tanah Suci yang telah menjadi perdebatan di kalangan negara-negara muslim. Transformasi kelembagaan ke Kemenhaj dapat dipandang sebagai upaya Indonesia untuk memperkuat kapasitas nasionalnya dalam mengelola haji, yang pada gilirannya akan meningkatkan *bargaining position* Indonesia dalam forum-forum multilateral terkait pengelolaan haji.

Dimensi sustainabilitas menjadi aspek krusial yang perlu diintegrasikan dalam kerangka kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi pasca-transformasi kelembagaan. Komitmen Arab Saudi terhadap environmental sustainability dalam kerangka Saudi Vision 2030 membuka peluang kolaborasi dalam pengembangan *green hajj initiatives*, yang mencakup pengurangan *carbon footprint* melalui penggunaan transportasi ramah lingkungan, manajemen sampah yang efektif, serta konservasi sumber daya air dan energi di lokasi-lokasi pelaksanaan ibadah. Kemenhaj dapat memposisikan Indonesia sebagai pioneer dalam implementasi sustainable hajj practices, mengingat Indonesia memiliki pengalaman dalam pengelolaan lingkungan dan tradisi kepedulian ekologis yang kuat dalam konteks Islam Nusantara. Inisiatif seperti penggunaan kemasan biodegradable untuk konsumsi jemaah, program *recycle* sampah plastik, hingga kampanye *water conservation* dapat menjadi kontribusi konkret Indonesia dalam mewujudkan visi haji yang berkelanjutan.

Aspek *gender mainstreaming* dalam pengelolaan haji juga memerlukan perhatian khusus dalam era transformasi kelembagaan ini. Sebagaimana diidentifikasi oleh Nada (2025), adaptasi kultural terhadap norma Arab Saudi mencakup pemahaman tentang segregasi gender yang ketat di ruang publik Tanah Suci, yang dapat menimbulkan tantangan bagi jemaah

perempuan Indonesia yang terbiasa dengan norma sosial yang lebih fleksibel. Kemenhaj perlu mengembangkan kebijakan yang sensitif gender, termasuk penyediaan female assistance officers yang memadai, fasilitas khusus perempuan yang aman dan nyaman, serta protokol perlindungan terhadap potensi harassment atau diskriminasi. Pemberdayaan jemaah perempuan melalui program pendampingan khusus dan pendidikan tentang hak-hak mereka di Tanah Suci akan meningkatkan rasa aman dan memaksimalkan pengalaman spiritual mereka.

Dalam konteks geopolitik Timur Tengah yang dinamis, kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi juga perlu mempertimbangkan implikasi regional yang lebih luas. Posisi Arab Saudi sebagai *leader* dalam *Islamic world* dan Indonesia sebagai negara muslim terbesar memberikan dimensi strategis pada kerja sama haji yang melampaui aspek teknis-operasional. Medina (2024) menganalisis bahwa strategi adaptif dalam kebijakan luar negeri kedua negara mencerminkan pendekatan yang menyeimbangkan tuntutan internal dan eksternal, di mana pengelolaan haji menjadi salah satu arena diplomasi publik yang efektif. Kemenhaj dapat memanfaatkan platform haji sebagai instrumen soft diplomacy untuk memperkuat posisi Indonesia dalam forum-forum multilateral seperti *Organisation of Islamic Cooperation* (OIC) dan *Islamic Development Bank* (IDB), serta membangun koalisi strategis dengan negara-negara muslim lainnya dalam berbagai isu global.

Inovasi model bisnis di sektor haji dan umrah juga membuka peluang transformatif bagi ekonomi Indonesia. Sebagaimana ditegaskan oleh Saripudin & Juned (2024), haji dan umrah dapat memberikan *multiplier effect* yang signifikan terhadap berbagai sektor ekonomi melalui jasa persiapan, transportasi, dan ekspor produk UMKM. Kemenhaj perlu mengembangkan *ecosystem approach* yang mengintegrasikan berbagai *stakeholder* dalam *value chain haji*, mulai dari industri tekstil untuk produksi perlengkapan haji, sektor agribisnis untuk penyediaan produk halal, hingga sektor kreatif untuk pengembangan souvenir dan *merchandise*. Abimanyu et al. (2025) menegaskan bahwa sektor makanan halal dan jasa katering memiliki prospek pengembalian yang tinggi dengan risiko terkendali, yang dapat dioptimalkan melalui dukungan kebijakan fasilitatif dari Kemenhaj dalam bentuk trade mission, business matching, hingga skema pembiayaan khusus bagi pelaku UMKM yang ingin ekspansi ke pasar Arab Saudi.

Penguatan infrastruktur keuangan digital juga menjadi enabler penting dalam meningkatkan efisiensi dan kenyamanan jemaah. Sabbahatun et al. (2025) mengidentifikasi bahwa perbankan syariah digital Indonesia memiliki peluang strategis untuk melayani kebutuhan finansial jemaah melalui mobile banking dan MoU bilateral dengan institusi keuangan Arab Saudi. Kemenhaj dapat memfasilitasi kerja sama antara bank syariah Indonesia dengan counterpart-nya di Arab Saudi untuk mengembangkan produk-produk inovatif seperti

e-wallet yang dapat digunakan di Tanah Suci, digital payment untuk transaksi di *merchant* lokal, hingga *remittance service* yang efisien dan *cost-effective*. Integrasi sistem pembayaran digital ini tidak hanya meningkatkan convenience bagi jemaah, tetapi juga mengurangi risiko keamanan terkait pembawaan uang tunai dalam jumlah besar.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa perubahan kelembagaan dari Kemenag ke Kemenhaj merepresentasikan babak baru dalam pengelolaan haji di Indonesia yang membawa implikasi luas terhadap pola kerja sama bilateral dengan Arab Saudi. Keberhasilan transformasi ini bergantung pada beberapa faktor kunci, termasuk efektivitas transfer pengetahuan dan sistem dari Kemenag ke Kemenhaj, penguatan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia, pengembangan sistem koordinasi bilateral yang adaptif dengan Arab Saudi, pemanfaatan peluang ekonomi di era Saudi Vision 2030, serta penguatan fungsi pengawasan dan penegakan hukum untuk melindungi kepentingan jemaah. Temuan penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian tentang diplomasi keagamaan dan memberikan implikasi praktis bagi pemangku kepentingan dalam merancang kebijakan yang lebih efektif dan responsif terhadap dinamika pengelolaan haji kontemporer.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Transformasi kelembagaan pengelolaan ibadah haji dari Kementerian Agama Republik Indonesia ke Kementerian Haji dan Umrah pada 8 September 2025 menandai reorientasi fundamental dalam tata kelola haji nasional yang membawa implikasi signifikan terhadap dinamika kerja sama bilateral Indonesia-Arab Saudi. Peralihan kewenangan ini merepresentasikan upaya strategis pemerintah Indonesia untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan spesialisasi pengelolaan haji melalui fokus kelembagaan yang lebih tajam, sekaligus merespons kompleksitas permasalahan penyelenggaraan yang semakin meningkat di era Saudi Vision 2030. *Respons* Arab Saudi terhadap perubahan struktural ini menunjukkan pola adaptif dan pragmatis, tercermin dari kesediaan melakukan penyesuaian mekanisme koordinasi bilateral, pembaruan instrumen kerja sama, dan penyediaan dukungan *capacity building* bagi institusi baru. Dalam perspektif diplomasi keagamaan, kerja sama bilateral ini tidak hanya berdimensi ritual-spiritual tetapi juga mencakup aspek diplomatik, ekonomi, dan strategis yang lebih luas, di mana haji berfungsi sebagai instrumen *soft power* yang memperkuat relasi kedua negara.

Peluang ekonomi di sektor haji dan umrah terbuka lebar dalam kerangka Saudi Vision 2030, khususnya dalam bidang makanan halal, jasa katering, layanan perbankan syariah digital, dan investasi infrastruktur pendukung ibadah, yang memerlukan dukungan kebijakan kondusif

dari Kemenhaj untuk memfasilitasi pelaku usaha Indonesia mengakses pasar Arab Saudi. Namun demikian, penelitian ini mengidentifikasi beberapa keterbatasan, terutama terkait data empiris tentang implementasi aktual Kemenhaj yang masih berada dalam fase transisional, sehingga analisis lebih bersifat prospektif-analitis berdasarkan kebijakan dan dokumen resmi. Penelitian mendatang disarankan untuk melakukan studi longitudinal guna mengevaluasi efektivitas Kemenhaj dalam meningkatkan kualitas pelayanan jemaah, menganalisis dampak transformasi kelembagaan terhadap kepuasan jemaah dan efisiensi operasional, serta mengkaji secara mendalam implementasi kerja sama ekonomi bilateral di sektor haji dan umrah dalam konteks Saudi Vision 2030.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, M. A. (2022). Ibadah haji: Ziarah ke tanah suci Makkah dalam perspektif insider dan outsider. *Jurnal Sosiologi Agama*, 16(1), 1–16. <https://doi.org/10.14421/jsa.2022.161-01>
- Abimanyu, A., Santoso, U., Zamzami, F., & Altamimi, R. A. (2025). Unlocking investment potential in Saudi Arabia's Hajj and Umrah sector: A focus on Indonesia and Malaysia. *Journal of ASEAN Studies*, 13(1), 1–33. <https://doi.org/10.21512/jas.v13i1.12527>
- Aljawi, M. F., & Santiago, F. (2025). Reconstructing the governance of Hajj and Umrah administration in Indonesia. *Greenation International Journal of Law and Social Sciences*, 3(3), 822–832. <https://doi.org/10.38035/gijlss.v3i3.567>
- Dirwanto. (2025). Manajemen haji dan umrah Indonesia: Problematika kebijakan dan peningkatan tata kelola. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, 4(2), 749–776. <https://doi.org/10.61860/jigp.v4i2.254>
- Firdausi, F. F., Olifiani, L. P., Amal, M. T., & Iswandi, I. (2023). Indonesia and Saudi Arabia partnership during regional pressure on Hajj management. *Islam Realitas: Journal of Islamic and Social Studies*, 9(1). https://doi.org/10.30983/islam_realitas.v9i1.6181
- Hasugian, L. M., & Asmuni, A. (2025). Sistem pengawasan Kantor Wilayah Kementerian Agama terhadap kelompok bimbingan ibadah haji. *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah dan Manajemen*, 12(2), 70. <https://doi.org/10.37064/ai.v12i2.23558>
- Hayatunnupus, B. M., & Nurabiah. (2024). Efektivitas penerapan Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT) dalam penyelenggaraan ibadah haji. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 4(1), 93–105. <https://doi.org/10.29303/risma.v4i1.992>
- Haynes, J. (2021). Religion and international relations: What do we know and how do we know it? *Religions*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/rel12050328>
- Khan, M. D. A., & Rugaiyah. (2025). Implementation of the Law of the Republic of Indonesia No. 8 of 2019 in the practice of Hajj organization by travel agencies using non-Hajj visas (A case study at PT Mirbath Tour and Travel Palu). *International Journal of Law and Society*, 2(4), 45–57. <https://doi.org/10.62951/ijls.v2i4.776>
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2021). *Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power*. Cambridge University Press.

- Maku, H. (2023). *Jaringan ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara abad XVII dan XVIII: Akar pembaruan Islam Indonesia*. Repository IFTK Ledalero. <http://repository.iftkledalero.ac.id/1777/>
- Medina, A. R. (2024). Strategi adaptif kebijakan luar negeri Republik Indonesia–Kerajaan Arab Saudi pada pelaksanaan ibadah haji dan pasca pandemi COVID-19 2021. *Jurnal Hubungan Internasional*, 17(1), 107–121. <https://doi.org/10.20473/jhi.v17i1.54008>
- Melissen, J., & Wang, J. (2021). *Debating public diplomacy: Now and next*.
- Mufraini, M. A. (2021). *Dana haji Indonesia: Harapan dalam paralogisme pengelolaan dan teorisasi keuangan syariah*. Prenada Media.
- Nada, E. K. (2025). Public relations strategy in marketing Hajj services at PT Nur Haramaine Mulia Krakasan Probolinggo. *DAAR EL-QIBLATIN: Journal of Hajj and Umrah Management*, 1(2). https://doi.org/10.30983/islam_realitas.v9i1.6181
- Rahmadhanitya, M. A. D., & Jatmika, S. (2021). The impact of COVID-19 on Indonesian Muslim pilgrimage. *Millah: Journal of Religious Studies*, 21(1), 1–22. <https://doi.org/10.20885/millah.vol21.iss1.art1>
- Sabbahatun, S., Said, M., Nafis, M. C., & Rusydiana, A. (2025). Opportunities and challenges of Indonesian sharia banking digital services for Hajj-Umrah in Saudi Arabia. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 9(1), 130–154. <https://doi.org/10.29313/amwaluna.v9i1.3468>
- Saripudin, M. H., & Juned, M. (2024). Boosting Indonesia's economy through Hajj and Umrah: Opportunities and diplomatic avenues. *Jurnal Hubungan Internasional*, 13(1), 85–95. <https://doi.org/10.18196/jhi.v13i1.20688>
- Tohari, M., Faqihudin, A., & Azzahra, A. N. (2024). Akomodasi pelayanan haji: Evaluasi terhadap pelayanan pada puncak penyelenggaraan haji 2023 di Arab Saudi. *Jurnal Ilmiah Nusantara (JINU)*, 1(4), 959–973. <https://doi.org/10.61722/jinu.v1i4.2082>
- Undang-Undang Republik Indonesia. (2019). *Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/106346/uu-no-8-tahun-2019>
- Wulandari, R. (2022). Pentingnya sertifikasi haji untuk kualitas pembimbing haji. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 9(1), 68–73. <https://doi.org/10.15408/jmd.v1i1.15799>
- Yahya, M., Ali, Z. M., & Possumah, B. T. (2024). Analisis penyebab fluktuatif biaya haji di PIHK terhadap visi Saudi 2030 (Studi Travel Selatuor). *Ad-Deenar: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 8(2), 255–264. <https://doi.org/10.30868/ad.v8i02.7314>