

ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KUOTA JEMAAH HAJI PASCA PERPINDAHAN KEMENTERIAN AGAMA KE KEMENTERIAN HAJI DAN UMRAH

Rifa Fahrijal

Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Ruzhan
Email: Fahrijalo401@gmail.com

Abstrak

Perubahan tata kelola penyelenggaraan ibadah haji melalui pembentukan Kementerian Haji dan Umrah merupakan bagian dari reformasi birokrasi pemerintah Indonesia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik keagamaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan kuota jamaah haji pasca perpindahan kewenangan dari Kementerian Agama ke Kementerian Haji dan Umrah. Penelitian menggunakan metode *library research* dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui studi literatur berupa jurnal ilmiah, regulasi, dokumen pemerintah, dan artikel akademik terkait penyelenggaraan haji di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi kelembagaan memberikan dampak positif berupa peningkatan profesionalisme pelayanan, transparansi distribusi kuota, digitalisasi sistem administrasi, dan penguatan koordinasi birokrasi. Namun, implementasi kebijakan masih menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan kuota dari pemerintah Arab Saudi, masa transisi birokrasi, lemahnya pengawasan, serta potensi penyalahgunaan kewenangan dalam distribusi kuota. Penelitian ini menyimpulkan bahwa reformasi kelembagaan menjadi langkah strategis dalam memperbaiki tata kelola haji, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada efektivitas pengawasan, integrasi sistem digital, dan konsistensi penerapan prinsip *good governance*.

Kata Kunci: kuota haji, reformasi birokrasi, kebijakan publik, pelayanan haji, transparansi.

Abstract

Changes in the governance of Hajj management through the establishment of the Ministry of Hajj and Umrah represent part of the Indonesian government's bureaucratic reform aimed at improving the quality of religious public services. This study aims to analyze the implementation of Hajj quota policy following the transfer of authority from the Ministry of Religious Affairs to the Ministry of Hajj and Umrah. The research employs a library research method with a qualitative descriptive approach. Data were obtained through literature studies, including scientific journals, regulations, government documents, and academic articles related to Hajj management in Indonesia. The findings indicate that institutional reform has brought positive impacts, such as improved service professionalism,

greater transparency in quota distribution, digitalization of administrative systems, and strengthened bureaucratic coordination. However, the implementation of the policy still faces various challenges, including quota limitations set by the Government of Saudi Arabia, bureaucratic transition issues, weak oversight mechanisms, and the potential for abuse of authority in quota distribution. The study concludes that institutional reform is a strategic step in improving Hajj governance; however, its success largely depends on effective supervision, digital system integration, and consistent application of good governance principles.

Keywords: Hajj quota, bureaucratic reform, public policy, Hajj services, transparency.

PENDAHULUAN

Ibadah haji merupakan salah satu rukun Islam yang wajib dilaksanakan oleh setiap umat Islam yang mampu, baik secara fisik, mental, maupun finansial. Kewajiban ini memiliki dimensi spiritual yang sangat penting karena menjadi puncak penyempurnaan ibadah seorang Muslim. Oleh sebab itu, antusiasme masyarakat Indonesia untuk menunaikan ibadah haji terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Sebagai negara dengan jumlah penduduk Muslim terbesar di dunia, Indonesia mengirimkan ratusan ribu jamaah haji setiap musim haji ke Arab Saudi. Tingginya minat masyarakat tersebut menyebabkan daftar tunggu keberangkatan haji semakin panjang, bahkan di beberapa provinsi masa tunggu dapat mencapai lebih dari 30 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan kuota haji menjadi persoalan strategis yang berkaitan erat dengan pelayanan publik, tata kelola pemerintahan, dan keadilan sosial.

Penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia sebelumnya berada di bawah kewenangan Kementerian Agama Republik Indonesia. Dalam pelaksanaannya, pemerintah bertanggung jawab terhadap proses administrasi, pembinaan jamaah, transportasi, akomodasi, hingga perlindungan jamaah selama berada di Arab Saudi. Namun, kompleksitas penyelenggaraan haji yang terus meningkat menuntut adanya sistem birokrasi yang lebih fokus dan profesional. Oleh karena itu, pemerintah kemudian membentuk Kementerian Haji dan Umrah sebagai lembaga khusus yang menangani pelayanan haji dan umrah secara terintegrasi. Pembentukan kementerian ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan jamaah, memperkuat koordinasi diplomatik dengan pemerintah Arab Saudi, serta memperbaiki tata kelola penyelenggaraan haji secara menyeluruh.

Keberadaan kementerian khusus tersebut juga berkaitan dengan kebutuhan reformasi birokrasi dalam pengelolaan haji. Selama ini, persoalan kuota haji menjadi perhatian publik karena menyangkut prinsip keadilan, pemerataan, dan transparansi. Sistem kuota yang diterapkan pemerintah sering kali menimbulkan perdebatan, terutama terkait distribusi kuota antar daerah dan mekanisme penentuan kuota tambahan. Rahmadhani, Susmayanti, dan Wijayati (2025) menjelaskan bahwa sistem kuota haji di Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan, khususnya ketidakmerataan distribusi kuota dan kurangnya keterbukaan dalam proses penetapan kuota tambahan. Akibatnya, muncul persepsi ketidakadilan di tengah masyarakat, terutama bagi calon jamaah yang harus menunggu dalam waktu sangat lama.

Selain persoalan distribusi kuota, tata kelola penyelenggaraan haji juga dihadapkan pada berbagai dugaan penyalahgunaan kewenangan. Kasus dugaan korupsi kuota haji yang sempat diselidiki oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menunjukkan bahwa lemahnya sistem pengawasan birokrasi dapat membuka peluang terjadinya praktik penyimpangan kebijakan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan haji tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif dan pelayanan keagamaan, tetapi juga menyangkut integritas birokrasi dan akuntabilitas publik. Jika pengawasan tidak dilakukan secara optimal, maka kebijakan kuota haji berpotensi dimanfaatkan untuk kepentingan tertentu yang merugikan masyarakat luas.

Di sisi lain, implementasi kebijakan penyelenggaraan haji di daerah juga masih menghadapi berbagai hambatan. Menurut Mahmud dan Haris (2025), kendala utama dalam pelaksanaan kebijakan haji meliputi keterbatasan anggaran, lemahnya komunikasi antarinstansi, serta belum optimalnya koordinasi birokrasi. Hambatan tersebut menyebabkan pelayanan kepada jamaah di beberapa daerah belum berjalan secara maksimal. Padahal, penyelenggaraan ibadah haji membutuhkan kerja sama yang terintegrasi antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, serta berbagai lembaga terkait lainnya. Ketidakefektifan koordinasi birokrasi dapat berdampak pada lambatnya pelayanan administrasi, kurang optimalnya pembinaan jamaah, hingga munculnya berbagai persoalan teknis selama proses keberangkatan dan pemulangan jamaah.

Berdasarkan kondisi tersebut, reformasi kelembagaan melalui pembentukan Kementerian Haji dan Umrah dipandang sebagai langkah strategis untuk menciptakan tata kelola haji yang lebih profesional, efektif, dan akuntabel. Kehadiran kementerian khusus diharapkan mampu memperkuat sistem pengawasan, meningkatkan transparansi distribusi kuota,

serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada jamaah haji Indonesia. Selain itu, pembentukan lembaga ini juga menjadi bagian dari upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas birokrasi pelayanan publik di bidang keagamaan. Dengan tata kelola yang lebih baik, diharapkan penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia dapat berjalan secara adil, transparan, dan mampu memenuhi harapan masyarakat.

METODOLIGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *library research* atau studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode *library research* dilakukan dengan mengumpulkan data melalui berbagai sumber pustaka seperti jurnal ilmiah, buku, regulasi, artikel akademik, dan dokumen resmi pemerintah. Menurut Zed (2018), penelitian kepustakaan merupakan metode penelitian yang memanfaatkan sumber literatur sebagai objek utama analisis penelitian. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk menjelaskan fenomena implementasi kebijakan kuota haji secara sistematis dan mendalam berdasarkan data sekunder yang tersedia. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, telaah jurnal ilmiah, analisis regulasi, pengumpulan artikel akademik terkait kebijakan haji. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHSAN

1. Reformasi Kelembagaan Penyelenggaraan Haji

Pembentukan Kementerian Haji dan Umrah merupakan salah satu bentuk reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan profesionalisme pelayanan publik di bidang keagamaan, khususnya dalam penyelenggaraan ibadah haji dan umrah. Sebelum adanya kementerian khusus, penyelenggaraan haji berada di bawah kewenangan Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki cakupan tugas sangat luas, mulai dari pendidikan agama, urusan madrasah, pembinaan keagamaan, hingga pengelolaan haji dan umrah. Luasnya lingkup tugas tersebut menyebabkan fokus pelayanan terhadap jamaah haji dinilai belum optimal, terutama dalam menghadapi kompleksitas penyelenggaraan ibadah haji yang terus meningkat setiap tahunnya.

Peningkatan jumlah calon jamaah haji Indonesia menuntut adanya sistem pengelolaan yang lebih profesional, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penyelenggaraan haji tidak hanya berkaitan dengan pelayanan administratif, tetapi juga mencakup pengelolaan

transportasi internasional, akomodasi, kesehatan jamaah, perlindungan hukum, hingga koordinasi diplomatik dengan pemerintah Arab Saudi. Oleh karena itu, dibutuhkan lembaga yang memiliki fokus khusus agar seluruh proses pelayanan dapat berjalan secara lebih terarah dan terintegrasi.

Qosim dkk. (2025) menjelaskan bahwa pembentukan kementerian khusus menunjukkan adanya transformasi tata kelola haji menuju birokrasi yang lebih modern dan terintegrasi. Reformasi kelembagaan ini diarahkan pada peningkatan efisiensi pelayanan publik melalui spesialisasi tugas dan penguatan koordinasi administratif. Dengan adanya kementerian khusus, pemerintah diharapkan dapat mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan efektivitas pengawasan, serta meminimalkan tumpang tindih kewenangan antarinstansi dalam penyelenggaraan ibadah haji.

Selain itu, reformasi kelembagaan juga menjadi bagian dari upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi menjadi aspek penting dalam pengelolaan pelayanan haji. Selama ini, berbagai kritik publik sering muncul terkait persoalan distribusi kuota, panjangnya daftar tunggu jamaah, hingga dugaan penyalahgunaan kewenangan dalam penentuan kuota tambahan. Dengan pembentukan kementerian khusus, pemerintah diharapkan mampu menciptakan sistem pengelolaan yang lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Di samping itu, reformasi kelembagaan juga bertujuan memperkuat hubungan diplomatik Indonesia dengan pemerintah Arab Saudi. Hubungan bilateral yang baik sangat penting dalam proses negosiasi kuota haji, penyediaan akomodasi jamaah, pengaturan transportasi, serta peningkatan kualitas pelayanan selama pelaksanaan ibadah haji di Tanah Suci. Kementerian khusus diharapkan mampu menjadi lembaga yang lebih fokus dalam menjalin koordinasi internasional sehingga kepentingan jamaah haji Indonesia dapat terakomodasi secara maksimal.

Pembentukan Kementerian Haji dan Umrah juga mencerminkan komitmen pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Reformasi birokrasi tidak hanya menekankan perubahan struktur kelembagaan, tetapi juga perubahan budaya kerja aparatur negara agar lebih profesional, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dengan demikian, keberadaan kementerian khusus diharapkan dapat menjadi solusi atas berbagai persoalan penyelenggaraan haji

sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem pelayanan haji di Indonesia.

2. Implementasi Kebijakan Kuota Jamaah Haji

a. Transparansi Distribusi Kuota

Salah satu fokus utama dalam reformasi kebijakan penyelenggaraan haji adalah peningkatan transparansi dalam distribusi kuota jamaah haji. Transparansi menjadi hal yang sangat penting karena kuota haji berkaitan langsung dengan hak masyarakat untuk memperoleh kesempatan menunaikan ibadah haji secara adil dan merata. Tingginya jumlah pendaftar haji di Indonesia menyebabkan pemerintah harus menerapkan sistem pengaturan kuota yang ketat agar proses keberangkatan jamaah dapat berjalan tertib sesuai kapasitas yang diberikan oleh pemerintah Arab Saudi.

Dalam upaya menciptakan sistem yang lebih adil, pemerintah mulai menerapkan mekanisme distribusi kuota berbasis daftar tunggu (*waiting list*) di setiap wilayah. Sistem ini bertujuan untuk mengurangi ketimpangan antrean antarprovinsi yang selama ini menjadi salah satu persoalan utama dalam penyelenggaraan haji di Indonesia. Beberapa daerah dengan jumlah pendaftar yang sangat tinggi memiliki masa tunggu keberangkatan hingga puluhan tahun, sedangkan daerah lain memiliki masa tunggu yang relatif lebih singkat. Oleh karena itu, kebijakan distribusi kuota berbasis daftar tunggu diharapkan mampu menciptakan pemerataan kesempatan bagi seluruh calon jamaah haji.

Rahmadhani dkk. (2025) menjelaskan bahwa prinsip transparansi merupakan aspek penting dalam kebijakan kuota haji karena berkaitan dengan hak masyarakat untuk memperoleh akses pelayanan yang adil dan setara. Transparansi tidak hanya menyangkut keterbukaan informasi mengenai jumlah kuota yang diterima setiap daerah, tetapi juga meliputi mekanisme penentuan prioritas keberangkatan, proses pembagian kuota tambahan, serta sistem antrean jamaah haji. Dengan adanya keterbukaan informasi, masyarakat dapat mengetahui secara jelas prosedur dan mekanisme distribusi kuota sehingga dapat meminimalkan munculnya kecurigaan maupun konflik sosial.

Sebelumnya, distribusi kuota tambahan sering menimbulkan polemik di tengah masyarakat karena dianggap tidak dilakukan secara terbuka dan tidak memiliki mekanisme yang jelas. Dalam beberapa kasus, kuota tambahan dinilai lebih banyak diberikan kepada kelompok tertentu sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan bagi calon jamaah lain yang telah lama menunggu antrean keberangkatan. Kondisi tersebut

memunculkan kritik terhadap sistem pengelolaan haji dan menurunkan tingkat kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Selain itu, muncul pula dugaan penyalahgunaan kewenangan dalam pengelolaan kuota tambahan. Dugaan tersebut menjadi salah satu alasan utama pemerintah melakukan reformasi tata kelola haji, khususnya dalam aspek pengawasan dan akuntabilitas distribusi kuota. Pemerintah kemudian berupaya memperkuat sistem administrasi berbasis digital agar proses pendataan dan penentuan kuota dapat dilakukan secara lebih transparan, akurat, dan mudah diakses oleh masyarakat. Pemanfaatan teknologi informasi juga diharapkan mampu mengurangi praktik manipulasi data serta mempersempit peluang terjadinya penyimpangan birokrasi.

Implementasi transparansi distribusi kuota haji pada dasarnya tidak hanya bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat prinsip keadilan sosial dalam penyelenggaraan ibadah haji. Dengan sistem yang lebih terbuka dan akuntabel, masyarakat diharapkan memperoleh kepastian informasi terkait antrean keberangkatan serta merasa lebih percaya terhadap kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, transparansi distribusi kuota menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan reformasi kelembagaan dan tata kelola penyelenggaraan haji di Indonesia.

b. Digitalisasi Sistem Pelayanan Haji

Implementasi kebijakan kuota haji pasca reformasi kelembagaan juga ditandai dengan penguatan sistem digital dalam administrasi dan pelayanan jamaah haji. Digitalisasi menjadi langkah strategis pemerintah dalam meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan haji agar lebih efektif, transparan, dan akuntabel. Kompleksitas pengelolaan jutaan data calon jamaah haji di Indonesia menuntut adanya sistem administrasi yang modern dan terintegrasi sehingga pelayanan dapat dilakukan secara lebih cepat dan akurat. Penguatan sistem digital dilakukan melalui pengembangan sistem informasi terpadu yang mencakup berbagai aspek pelayanan haji, seperti pendataan jamaah, validasi antrean keberangkatan, pengawasan distribusi kuota, serta monitoring proses keberangkatan dan pemulangan jamaah. Dengan adanya sistem digital, pemerintah dapat melakukan pengelolaan data secara terpusat sehingga memudahkan koordinasi antarinstansi baik di tingkat pusat maupun daerah. Selain itu, masyarakat juga dapat memperoleh informasi secara lebih mudah terkait posisi antrean, jadwal keberangkatan, maupun prosedur administrasi haji.

Salah satu bentuk digitalisasi pelayanan haji di Indonesia adalah penerapan Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT). Sistem ini menjadi instrumen penting dalam pengelolaan administrasi haji karena mampu mengintegrasikan data jamaah dari seluruh wilayah Indonesia secara real time. Fuqran dan Firdaus (2025) menjelaskan bahwa penerapan SISKOHAT mampu meningkatkan efektivitas administrasi dan mempercepat pelayanan jamaah haji. Melalui sistem tersebut, proses pendaftaran, verifikasi data, penentuan nomor porsi, hingga pengelolaan kuota dapat dilakukan secara lebih sistematis dan terstruktur. Digitalisasi pelayanan haji juga berperan penting dalam meningkatkan transparansi distribusi kuota jamaah. Sebelumnya, pengelolaan data yang masih bersifat manual dinilai rentan terhadap kesalahan administrasi dan praktik manipulasi data. Dengan sistem digital yang terintegrasi, proses distribusi kuota dapat dipantau secara lebih terbuka sehingga meminimalkan potensi penyalahgunaan kewenangan. Masyarakat dapat mengakses informasi terkait daftar tunggu dan perkembangan kuota secara lebih jelas, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Selain meningkatkan transparansi, transformasi digital dalam birokrasi publik juga dinilai penting untuk memperkuat efisiensi dan akuntabilitas pelayanan pemerintah. Saffa dkk. (2025) menyebutkan bahwa digitalisasi birokrasi mampu memperkuat transparansi pelayanan publik serta meminimalkan praktik manipulasi data administrasi. Dalam konteks penyelenggaraan haji, digitalisasi tidak hanya mempermudah proses administrasi, tetapi juga membantu pemerintah dalam melakukan pengawasan terhadap seluruh tahapan pelayanan jamaah secara lebih optimal. Di sisi lain, penerapan sistem digital juga memberikan manfaat dalam pengambilan keputusan kebijakan. Data yang tersimpan secara terintegrasi memungkinkan pemerintah melakukan analisis kebutuhan jamaah, evaluasi pelayanan, serta perencanaan distribusi kuota secara lebih tepat. Dengan demikian, kebijakan penyelenggaraan haji dapat disusun berdasarkan data yang akurat dan sesuai dengan kondisi riil di lapangan. Meskipun demikian, implementasi digitalisasi pelayanan haji masih menghadapi beberapa tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi di beberapa daerah, kemampuan sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem digital, serta keamanan data administrasi jamaah. Oleh karena itu, pemerintah perlu terus meningkatkan kualitas infrastruktur teknologi informasi, memberikan pelatihan kepada aparatur pelayanan haji, serta memperkuat sistem keamanan digital agar

transformasi birokrasi dapat berjalan secara optimal. Secara keseluruhan, digitalisasi sistem pelayanan haji merupakan bagian penting dari reformasi tata kelola penyelenggaraan haji di Indonesia. Melalui pemanfaatan teknologi informasi, pemerintah diharapkan mampu menciptakan pelayanan yang lebih cepat, transparan, efektif, dan akuntabel sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada jamaah haji Indonesia.

c. Profesionalisasi Tata Kelola Haji

Pembentukan Kementerian Haji dan Umrah membawa perubahan penting dalam tata kelola penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia. Dengan adanya lembaga khusus yang secara langsung berfokus pada urusan haji dan umrah, pemerintah dapat menjalankan pelayanan secara lebih profesional, terarah, dan terintegrasi. Sebelumnya, pengelolaan haji berada di bawah struktur birokrasi yang memiliki cakupan tugas sangat luas sehingga perhatian terhadap pelayanan jamaah sering kali terbagi dengan urusan administratif lainnya. Kondisi tersebut menyebabkan koordinasi pelayanan haji dinilai belum berjalan secara optimal. Melalui kementerian khusus, tata kelola haji menjadi lebih fokus karena seluruh kebijakan, pengawasan, dan pelayanan jamaah berada dalam satu koordinasi kelembagaan. Pemerintah dapat melakukan perencanaan yang lebih matang terkait distribusi kuota, pengelolaan keberangkatan jamaah, pelayanan kesehatan, hingga perlindungan jamaah selama berada di Arab Saudi. Selain itu, koordinasi diplomatik dengan pemerintah Arab Saudi juga dapat dilakukan secara lebih intensif, terutama dalam pembahasan kuota haji, penyediaan akomodasi, transportasi, dan fasilitas pelayanan jamaah Indonesia di Tanah Suci.

Profesionalisasi tata kelola haji juga berkaitan dengan peningkatan kualitas birokrasi pelayanan publik. Dalam penyelenggaraan ibadah haji, efektivitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kemampuan birokrasi dalam mengelola koordinasi antarinstansi serta kualitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Amirullah dkk. (2025) menjelaskan bahwa efektivitas pengelolaan kuota haji dipengaruhi oleh kualitas komunikasi birokrasi, integrasi pelayanan, serta kapasitas sumber daya manusia dalam organisasi pelayanan haji. Oleh karena itu, reformasi kelembagaan tidak hanya menekankan perubahan struktur organisasi, tetapi juga peningkatan kompetensi aparatur agar mampu memberikan pelayanan yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan jamaah.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, pemerintah juga mulai menerapkan model pelayanan terpadu satu pintu (*one stop service*)

dalam administrasi haji. Model pelayanan ini bertujuan menyederhanakan proses birokrasi sehingga jamaah dapat memperoleh berbagai layanan administrasi dalam satu sistem pelayanan yang terintegrasi. Melalui pelayanan terpadu, proses pendaftaran, verifikasi dokumen, pemeriksaan kesehatan, hingga pelunasan biaya haji dapat dilakukan secara lebih cepat dan efisien tanpa harus melalui prosedur yang berbelit-belit.

Junaidi (2019) menyebutkan bahwa pelayanan terpadu satu pintu mampu meningkatkan efektivitas koordinasi birokrasi dan mempermudah akses pelayanan masyarakat. Dalam konteks penyelenggaraan haji, penerapan sistem tersebut dapat mengurangi hambatan administratif sekaligus meningkatkan kepuasan jamaah terhadap pelayanan pemerintah. Selain itu, model pelayanan terpadu juga membantu meminimalkan potensi kesalahan administrasi karena seluruh data jamaah dikelola dalam satu sistem yang saling terhubung.

Profesionalisasi tata kelola haji juga terlihat dari upaya pemerintah dalam memperkuat standar pelayanan dan pengawasan birokrasi. Aparatur pelayanan haji dituntut memiliki kompetensi teknis, kemampuan komunikasi, serta integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Pemerintah juga mulai memperkuat sistem evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja pelayanan haji agar seluruh proses penyelenggaraan dapat berjalan sesuai prinsip transparansi dan akuntabilitas. Di sisi lain, profesionalisasi tata kelola haji diharapkan mampu meningkatkan citra pelayanan publik pemerintah di bidang keagamaan. Pelayanan yang lebih cepat, terkoordinasi, dan transparan akan memberikan dampak positif terhadap kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Dengan demikian, reformasi kelembagaan melalui pembentukan kementerian khusus tidak hanya bertujuan memperbaiki sistem administrasi haji, tetapi juga menciptakan tata kelola pelayanan publik yang modern, profesional, dan berorientasi pada kepentingan jamaah.

3. Dampak Implementasi Kebijakan

a. Dampak Positif

1) Pemerataan Masa Tunggu Jamaah

Salah satu dampak positif dari implementasi reformasi kebijakan kuota haji adalah terciptanya pemerataan masa tunggu jamaah antarwilayah. Sebelumnya, perbedaan jumlah pendaftar haji di setiap daerah menyebabkan terjadinya disparitas antrean keberangkatan yang cukup tinggi. Beberapa provinsi dengan jumlah pendaftar yang sangat

besar memiliki masa tunggu hingga puluhan tahun, sedangkan daerah lain memiliki waktu tunggu yang relatif lebih singkat. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi ketidakadilan di tengah masyarakat karena kesempatan keberangkatan jamaah menjadi tidak merata. Melalui penerapan distribusi kuota berbasis daftar tunggu (*waiting list*), pemerintah berupaya menciptakan sistem antrean yang lebih adil dan proporsional. Kebijakan ini dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah calon jamaah yang telah terdaftar di setiap wilayah sehingga distribusi kuota dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi daerah masing-masing. Dengan mekanisme tersebut, pemerintah berharap ketimpangan masa tunggu antarprovinsi dapat dikurangi secara bertahap.

Pemerataan masa tunggu jamaah juga memberikan kepastian administrasi bagi masyarakat. Calon jamaah dapat memperoleh informasi yang lebih jelas mengenai estimasi waktu keberangkatan berdasarkan nomor porsi dan sistem antrean yang berlaku. Kepastian tersebut penting untuk membantu jamaah dalam mempersiapkan kondisi fisik, mental, maupun finansial sebelum keberangkatan ke Tanah Suci. Selain itu, keterbukaan informasi mengenai daftar tunggu juga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem pengelolaan haji yang dijalankan pemerintah. Kebijakan pemerataan antrean turut memperkuat prinsip keadilan sosial dalam pelayanan publik. Dalam konteks penyelenggaraan haji, setiap warga negara memiliki hak yang sama untuk memperoleh kesempatan menunaikan ibadah haji sesuai mekanisme yang berlaku. Oleh karena itu, distribusi kuota berbasis daftar tunggu menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa pelayanan haji tidak hanya menguntungkan wilayah tertentu, tetapi juga memperhatikan keseimbangan akses bagi seluruh masyarakat Indonesia. Selain berdampak pada aspek keadilan, pemerataan masa tunggu juga membantu pemerintah dalam melakukan perencanaan penyelenggaraan haji secara lebih terstruktur. Data antrean yang lebih terorganisasi memungkinkan pemerintah menyusun kebijakan distribusi kuota, pembinaan jamaah, serta pengaturan keberangkatan secara lebih efektif.

2) Peningkatan Akuntabilitas

Implementasi digitalisasi dalam pelayanan haji memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan akuntabilitas pengelolaan kuota jamaah. Dengan adanya sistem berbasis teknologi informasi, seluruh proses administrasi, mulai dari pendaftaran, penetapan nomor porsi, distribusi kuota, hingga penjadwalan keberangkatan, dapat

terdokumentasi secara sistematis dan terpusat. Kondisi ini membuat setiap tahapan pelayanan lebih mudah ditelusuri dan diawasi, baik oleh masyarakat maupun lembaga pengawas pemerintah.

Sebelum adanya sistem digital yang terintegrasi, proses pengelolaan kuota haji cenderung bersifat manual dan tersebar di berbagai instansi, sehingga membuka peluang terjadinya ketidakteraturan data maupun kesulitan dalam proses pengawasan. Dengan digitalisasi, setiap perubahan data dan keputusan administratif terekam dalam sistem (*audit trail*), sehingga meminimalkan potensi manipulasi serta meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan. Selain itu, peningkatan akuntabilitas juga terlihat dari kemudahan akses informasi bagi masyarakat. Calon jamaah haji dapat memantau posisi antrean, estimasi keberangkatan, serta perkembangan kuota secara lebih terbuka melalui sistem informasi yang disediakan pemerintah. Keterbukaan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan haji, tetapi juga memperkuat kontrol sosial dari masyarakat terhadap kinerja birokrasi.

Dari sisi kelembagaan, digitalisasi membantu pemerintah dalam melakukan evaluasi dan pengawasan internal secara lebih efektif. Data yang tersimpan secara real-time memungkinkan pengambil kebijakan untuk mengidentifikasi potensi masalah, melakukan koreksi kebijakan, serta memastikan bahwa distribusi kuota berjalan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Dengan demikian, proses pengawasan tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif. Secara keseluruhan, peningkatan akuntabilitas melalui digitalisasi pelayanan haji menunjukkan bahwa transformasi teknologi dalam birokrasi publik mampu memperkuat prinsip transparansi dan tanggung jawab pemerintah. Hal ini menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan reformasi tata kelola penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia

3) Efisiensi Birokrasi

Pembentukan Kementerian Haji dan Umrah memberikan dampak positif terhadap peningkatan efisiensi birokrasi dalam penyelenggaraan ibadah haji. Dengan adanya lembaga yang secara khusus menangani urusan haji, proses koordinasi kebijakan dan pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, terarah, dan tidak lagi terhambat oleh struktur organisasi yang terlalu luas sebagaimana sebelumnya berada di bawah Kementerian Agama. Efisiensi birokrasi tercapai karena adanya penyederhanaan jalur koordinasi antarunit kerja. Kebijakan terkait kuota,

pelayanan jamaah, hingga operasional teknis di lapangan dapat diputuskan melalui satu pintu kelembagaan yang lebih fokus. Hal ini mengurangi tumpang tindih kewenangan antarinstansi serta mempercepat respon pemerintah terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam penyelenggaraan haji, baik di dalam negeri maupun di Arab Saudi.

Selain itu, keberadaan kementerian khusus memungkinkan proses perencanaan dan implementasi kebijakan dilakukan secara lebih konsisten. Pengambilan keputusan yang sebelumnya harus melalui banyak tahapan birokrasi kini dapat dilakukan dengan alur yang lebih ringkas, sehingga waktu yang dibutuhkan untuk merespons kebijakan menjadi lebih singkat. Kondisi ini sangat penting mengingat penyelenggaraan ibadah haji memiliki batas waktu yang ketat dan melibatkan jumlah jamaah yang sangat besar. Efisiensi juga terlihat dalam koordinasi lintas sektor, seperti kesehatan, transportasi, imigrasi, dan diplomasi dengan pemerintah Arab Saudi. Dengan adanya struktur kelembagaan yang lebih terfokus, komunikasi antarinstansi dapat dilakukan secara lebih terintegrasi sehingga mengurangi hambatan administratif yang selama ini sering terjadi dalam sistem birokrasi yang terfragmentasi. Secara keseluruhan, efisiensi birokrasi yang dihasilkan dari pembentukan kementerian khusus tidak hanya mempercepat proses administrasi, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan kepada jamaah haji. Dengan sistem yang lebih sederhana, responsif, dan terkoordinasi, pemerintah dapat memberikan layanan yang lebih optimal serta meningkatkan efektivitas penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia.

4. Tantangan Implementasi Kebijakan

a. Keterbatasan Kuota dari Pemerintah Arab Saudi

Meskipun berbagai reformasi dalam tata kelola penyelenggaraan haji telah dilakukan, salah satu tantangan utama yang masih dihadapi Indonesia adalah keterbatasan kuota haji yang ditetapkan oleh pemerintah Arab Saudi. Penentuan kuota tersebut umumnya didasarkan pada kebijakan internasional dan mempertimbangkan jumlah penduduk Muslim dari masing-masing negara, serta kapasitas fasilitas di Tanah Suci. Akibatnya, meskipun jumlah pendaftar haji di Indonesia sangat besar, kuota yang tersedia tetap terbatas dan tidak sebanding dengan tingginya permintaan masyarakat. Kondisi ini berdampak langsung pada panjangnya daftar tunggu jamaah haji di Indonesia. Di beberapa daerah, masa tunggu keberangkatan bahkan dapat mencapai puluhan tahun. Situasi tersebut

menimbulkan tantangan serius bagi pemerintah dalam memberikan kepastian pelayanan kepada masyarakat, sekaligus menjaga harapan calon jamaah yang telah lama mendaftar. Keterbatasan kuota ini juga membuat pemerintah harus terus melakukan optimalisasi sistem distribusi agar tetap berjalan secara adil dan transparan di tengah keterbatasan yang ada.

Selain itu, fenomena panjangnya antrean haji juga memunculkan berbagai respons di tengah masyarakat, termasuk munculnya wacana “war tiket” haji sebagai bentuk alternatif percepatan keberangkatan jamaah. Istilah ini menggambarkan tingginya persaingan dalam mendapatkan peluang keberangkatan haji, baik melalui jalur reguler maupun mekanisme lain yang dianggap dapat mempercepat proses antrean. Meskipun demikian, fenomena tersebut menunjukkan adanya tekanan sosial yang besar akibat ketidakseimbangan antara jumlah pendaftar dan kuota yang tersedia. Dari sisi kebijakan publik, keterbatasan kuota ini menjadi faktor eksternal yang tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh pemerintah Indonesia. Oleh karena itu, strategi yang dapat dilakukan lebih berfokus pada optimalisasi pengelolaan internal, seperti peningkatan transparansi, efisiensi sistem antrean, serta penguatan diplomasi dengan pemerintah Arab Saudi dalam upaya penambahan kuota di masa mendatang. Dengan demikian, meskipun keterbatasan kuota tetap menjadi tantangan utama, pemerintah tetap memiliki ruang untuk meminimalkan dampaknya melalui perbaikan tata kelola yang berkelanjutan.

b. Potensi Korupsi dan Penyalahgunaan Wewenang

Salah satu tantangan serius dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan haji adalah potensi terjadinya korupsi dan penyalahgunaan wewenang, khususnya dalam pengelolaan kuota haji. Meskipun reformasi kelembagaan telah dilakukan melalui pembentukan kementerian khusus serta penguatan sistem administrasi, kasus dugaan korupsi kuota haji menunjukkan bahwa perbaikan struktur birokrasi belum sepenuhnya mampu menghilangkan praktik penyimpangan dalam tata kelola pelayanan publik. Penyimpangan tersebut umumnya muncul pada tahap distribusi kuota, penentuan prioritas keberangkatan, hingga pengelolaan kuota tambahan yang diberikan pada kondisi tertentu. Dalam beberapa kasus, proses yang seharusnya berjalan berdasarkan sistem antrean dan prinsip keadilan justru diduga dapat dipengaruhi oleh kepentingan tertentu, sehingga menimbulkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kebijakan di lapangan. Hal ini tidak hanya merugikan calon

jamaah yang telah lama menunggu, tetapi juga menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi penyelenggara haji.

Sasadhara dkk. (2025) menjelaskan bahwa lemahnya pengawasan internal serta kurangnya transparansi dalam distribusi kuota menjadi faktor utama yang membuka peluang terjadinya penyalahgunaan kewenangan dalam pengelolaan haji. Ketidakefektifan mekanisme kontrol birokrasi, baik di tingkat pusat maupun daerah, menyebabkan celah yang dapat dimanfaatkan oleh oknum tertentu untuk memperoleh keuntungan pribadi atau kelompok. Selain itu, kompleksitas sistem administrasi haji yang melibatkan banyak pihak juga memperbesar risiko terjadinya praktik korupsi apabila tidak diimbangi dengan sistem pengawasan yang kuat. Dalam konteks ini, reformasi tata kelola haji tidak hanya membutuhkan perubahan kelembagaan, tetapi juga penguatan integritas aparatur dan sistem pengawasan yang lebih ketat. Penerapan prinsip transparansi, digitalisasi sistem, serta audit berkala menjadi instrumen penting untuk meminimalkan potensi penyimpangan. Selain itu, peningkatan peran lembaga pengawas eksternal juga diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan haji berjalan sesuai dengan regulasi dan prinsip akuntabilitas publik.

c. Masa Transisi Birokrasi

Perpindahan kewenangan penyelenggaraan haji dari Kementerian Agama ke Kementerian Haji dan Umrah merupakan proses reformasi kelembagaan yang tidak sederhana. Perubahan ini menuntut adanya penyesuaian menyeluruh dalam struktur organisasi, alur kerja birokrasi, serta sistem koordinasi antarinstansi yang sebelumnya telah berjalan dalam satu kerangka kelembagaan yang lama. Oleh karena itu, masa transisi menjadi fase krusial yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan reformasi haji secara keseluruhan. Dalam tahap ini, pemerintah perlu melakukan restrukturisasi birokrasi agar pembagian tugas dan fungsi antarunit kerja menjadi lebih jelas dan tidak tumpang tindih. Selain itu, integrasi data jamaah haji juga menjadi tantangan penting yang harus segera diselesaikan, mengingat data merupakan elemen utama dalam pengelolaan kuota, penentuan antrean, serta perencanaan keberangkatan jamaah. Proses migrasi data dari sistem lama ke sistem baru harus dilakukan secara hati-hati untuk menghindari kesalahan administrasi maupun kehilangan informasi penting.

Selain aspek teknis, penguatan sumber daya manusia juga menjadi faktor yang sangat menentukan dalam masa transisi birokrasi. Aparatur

yang sebelumnya berada di bawah Kementerian Agama perlu menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru yang lebih terfokus dan spesifik pada penyelenggaraan haji dan umrah. Proses adaptasi ini mencakup peningkatan kompetensi teknis, pemahaman terhadap sistem digital, serta penyesuaian terhadap budaya kerja organisasi yang baru. Alauddin dkk. (2025) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pelayanan haji sangat dipengaruhi oleh komunikasi organisasi, kualitas sumber daya manusia, dan struktur birokrasi yang efektif. Komunikasi yang baik antarunit kerja menjadi kunci untuk memastikan bahwa seluruh proses transisi berjalan secara terkoordinasi dan tidak menimbulkan hambatan administratif. Sementara itu, kualitas sumber daya manusia menentukan kemampuan aparatur dalam menjalankan sistem baru secara optimal, sedangkan struktur birokrasi yang efektif memastikan bahwa pembagian tugas dapat dilakukan secara efisien dan terarah.

Masa transisi juga berpotensi menimbulkan tantangan berupa ketidakpastian prosedur dan adaptasi kebijakan di tingkat pelaksana. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat mempengaruhi kualitas pelayanan kepada jamaah haji, terutama dalam aspek administrasi dan informasi keberangkatan. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen perubahan yang terencana, termasuk pelatihan aparatur, sosialisasi kebijakan, serta penguatan koordinasi lintas lembaga. Secara keseluruhan, masa transisi birokrasi merupakan fase penting yang menentukan keberhasilan reformasi kelembagaan penyelenggaraan haji. Keberhasilan dalam mengelola perubahan ini akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan haji di Indonesia, sementara kegagalan dalam proses transisi dapat menghambat tujuan utama reformasi, yaitu menciptakan tata kelola haji yang lebih profesional, efisien, dan akuntabel.

ANALISIS KEBIJAKAN

Implementasi kebijakan kuota jamaah haji pasca reformasi kelembagaan dapat dianalisis menggunakan pendekatan teori reformasi birokrasi yang menekankan pentingnya efisiensi, spesialisasi pelayanan, serta peningkatan akuntabilitas publik. Dalam konteks penyelenggaraan haji, reformasi birokrasi tidak hanya dipahami sebagai perubahan struktur organisasi, tetapi juga sebagai upaya perbaikan menyeluruh terhadap sistem kerja, pola koordinasi, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pembentukan Kementerian Haji dan Umrah menjadi salah satu bentuk konkret dari reformasi tersebut yang diarahkan untuk menciptakan

tata kelola haji yang lebih fokus, profesional, dan terintegrasi. Selain itu, kebijakan kuota haji juga mencerminkan penerapan prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Prinsip ini mencakup beberapa aspek utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, partisipasi publik, dan keadilan pelayanan. Transparansi terlihat dari upaya pemerintah dalam membuka informasi terkait sistem kuota dan daftar tunggu jamaah haji. Akuntabilitas tercermin dari penggunaan sistem digital yang memungkinkan pengawasan lebih mudah terhadap proses administrasi. Efektivitas berkaitan dengan kemampuan pemerintah dalam mengelola sumber daya dan waktu secara optimal untuk memastikan pelayanan berjalan sesuai target. Sementara itu, partisipasi publik dan keadilan pelayanan tercermin dari adanya sistem antrean berbasis pendaftaran yang memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh calon jamaah haji tanpa diskriminasi.

Dalam perspektif implementasi kebijakan, model George Edward III memberikan kerangka analisis yang relevan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan kebijakan kuota haji. Model ini menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

Faktor komunikasi menjadi sangat penting dalam konteks penyelenggaraan haji karena berkaitan dengan penyampaian informasi kebijakan kepada seluruh pemangku kepentingan, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun masyarakat calon jamaah haji. Komunikasi yang jelas, konsisten, dan terbuka akan mengurangi potensi kesalahpahaman serta meningkatkan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku.

Faktor sumber daya mencakup ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, serta infrastruktur pendukung seperti sistem digital dan fasilitas pelayanan. Dalam implementasi kebijakan haji, keterbatasan atau ketidaksiapan sumber daya dapat menghambat efektivitas pelayanan, terutama dalam pengelolaan data jamaah dan distribusi kuota secara nasional. Faktor disposisi pelaksana berkaitan dengan sikap, komitmen, dan integritas aparatur dalam menjalankan kebijakan. Dalam penyelenggaraan haji, aparatur dituntut untuk memiliki profesionalisme tinggi karena pelayanan haji menyangkut kepentingan publik yang sangat besar serta memiliki sensitivitas sosial dan religius yang tinggi. Sikap yang tidak konsisten atau adanya penyimpangan dapat mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Sementara itu, faktor struktur birokrasi berkaitan dengan mekanisme organisasi dan pembagian kewenangan dalam pelaksanaan kebijakan.

Reformasi kelembagaan melalui pembentukan kementerian khusus diharapkan dapat menyederhanakan struktur birokrasi sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan efektif. Struktur yang lebih terfokus juga memungkinkan koordinasi lintas sektor berjalan lebih baik, khususnya dalam hal pelayanan jamaah haji yang melibatkan berbagai instansi.

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan kuota jamaah haji pasca perpindahan kewenangan dari Kementerian Agama ke Kementerian Haji dan Umrah merupakan bagian dari reformasi birokrasi pemerintah dalam meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia. Reformasi kelembagaan ini bertujuan menciptakan sistem pelayanan yang lebih profesional, efektif, transparan, dan akuntabel dalam menghadapi kompleksitas penyelenggaraan haji yang terus meningkat setiap tahunnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan Kementerian Haji dan Umrah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan haji, terutama melalui transparansi distribusi kuota, digitalisasi sistem administrasi, profesionalisasi tata kelola, serta peningkatan efisiensi birokrasi. Penerapan sistem digital seperti SISKOHAT mampu memperkuat pengelolaan data jamaah secara terintegrasi, meningkatkan akuntabilitas pelayanan, serta mempermudah masyarakat dalam mengakses informasi terkait antrean dan kuota haji. Selain itu, sistem distribusi kuota berbasis daftar tunggu turut membantu menciptakan pemerataan kesempatan keberangkatan jamaah antarwilayah secara lebih adil dan proporsional.

Di sisi lain, implementasi kebijakan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan kuota yang ditetapkan oleh pemerintah Arab Saudi, panjangnya masa tunggu jamaah, potensi korupsi dan penyalahgunaan kewenangan dalam distribusi kuota, serta hambatan masa transisi birokrasi akibat perubahan struktur kelembagaan. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa reformasi kelembagaan belum sepenuhnya mampu menyelesaikan seluruh persoalan penyelenggaraan haji tanpa didukung oleh sistem pengawasan yang kuat, integritas aparatur, serta koordinasi birokrasi yang efektif.

Berdasarkan analisis kebijakan, keberhasilan implementasi kebijakan kuota haji sangat dipengaruhi oleh faktor komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Oleh karena itu, pemerintah perlu terus memperkuat sistem pengawasan, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, mengoptimalkan digitalisasi pelayanan, serta menjaga prinsip

transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses penyelenggaraan haji. Dengan demikian, reformasi kelembagaan melalui pembentukan Kementerian Haji dan Umrah diharapkan mampu mewujudkan tata kelola haji yang modern, profesional, adil, dan berorientasi pada kepentingan jamaah haji Indonesia.

Daftar Pustaka

- Amirullah, S., B. I., & Zaki, K. (2025). Efektivitas pengelolaan kuota haji reguler oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 1380–1389.
- Fuqran, M., & Firdaus, M. R. (2025). Implementasi sistem informasi dan komputerisasi haji terpadu (SISKOHAT) dalam penyelenggaraan haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 8(2), 1221–1230.
- Junaidi, M. A. (2019). Implementasi kebijakan pelayanan terpadu satu pintu di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Klaten. *JlAP*, 9(1), 44–56.
- Mahmud, U., & Haris, A. (2025). Evaluasi implementasi kebijakan haji dan umrah di daerah: Tantangan anggaran dan komunikasi di Kemenag Barru. *Journal of Governance and Policy Innovation*, 5(2), 120–134.
- Muslim, J. (2019). Faktor keberhasilan implementasi kebijakan penyelenggaraan haji di Kota Bandung. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 12(1), 33–45.
- Qosim, M. R., Atmaja, D. S., & Prihantono. (2025). Fiqh al-Mu'assasāt in contemporary Muslim society: A socio-political analysis of the establishment of Indonesia's Ministry of Hajj. *Journal of Islamic Law*, 7(1), 55–73.
- Rahmadhani, A. W., Susmayanti, R., & Wijayati, H. (2025). Menelusuri sistem kuota haji di Indonesia: Perspektif hukum tentang kesetaraan HAM dan transparansi. *RechtJiva*, 2(1), 49–65.
- Saffa, K. A., Arastha, A., Fazilatunnisa, G., Al Kutsar, M. F., & Lukman, F. (2025). Transformasi birokrasi digital melalui inovasi kebijakan: Studi kualitatif atas implementasi aplikasi M-Paspor di Indonesia. *Desentralisasi: Jurnal Hukum, Kebijakan Publik, dan Pemerintahan*, 2(2), 13–20.
- Zed, M. (2018). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.