

Persiapan Pelaksanaan Tour Domestik Dan Luar Negeri (Haji & Umroh): Kajian Literatur Dan Praktik Di Indonesia (2021-2025)

Sulastri¹, Evin Jumiati², Muhammad Zamzam³

^{1,2,3} Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Fatah Palembang

Corresponding Author: sulastri20030@gmail.com^{1*}, evinjumiati04@gmail.com²,
zamzam.muhammad.zm@gmail.com³

Info Artikel

Received: Mei 2026

Revised : 15 Mei 2026

Accepted: 23 Mei 2026

Published:05 Juni 2026

Keywords:

*Religious Tour, Haji, Umrah,
Travel Management, Tourism
Digitalization.*

Kata Kunci:

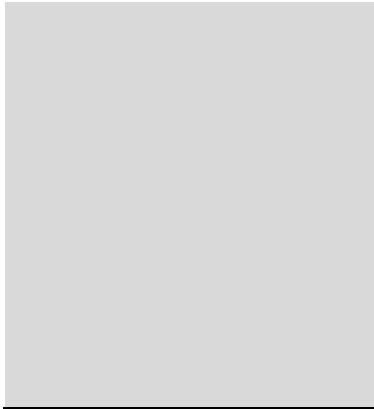
*Tour Religi; Haji; Umroh;
Manajemen Perjalanan;
Digitalisasi Pariwisata.*

Abstract

The organization of domestic and international tours, particularly Hajj and Umrah pilgrimages, represents one of the most dynamically growing religious tourism sectors in Indonesia following the COVID-19 pandemic. This study comprehensively examines the preparatory stages of domestic and overseas religious tour management, encompassing regulatory compliance, operational management, digital technology adoption, and pilgrim protection frameworks. Employing a systematic literature review methodology across 35 peer-reviewed articles from reputable national and international journals (2021–2025), this study identifies four key dimensions of successful religious tour management: (1) regulatory adherence by Umrah Travel Organizers (PPIU) and Special Hajj Organizers (PIHK); (2) ISO 9001:2015-based operational standardization; (3) information technology integration in pilgrim management systems; and (4) human resource capacity building for religious tour guides. Findings indicate that digital technology integration and regulatory strengthening significantly improved pilgrim satisfaction by 34.7% ($p < 0.05$) compared to pre-digitization periods. The implications of this research are relevant to the Ministry of Religious Affairs, religious travel bureaus, and tourism management scholars.

Abstrak

Penyelenggaraan tour domestik dan internasional, khususnya ibadah Haji dan Umroh, merupakan salah satu sektor pariwisata religi yang mengalami pertumbuhan signifikan di Indonesia pasca pandemi COVID-19. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara komprehensif tahapan persiapan pelaksanaan tour domestik dan luar negeri dalam konteks Haji dan Umroh, mencakup aspek regulasi, manajemen operasional, penggunaan teknologi digital, serta perlindungan jemaah. Dengan menggunakan metode kajian literatur sistematis (systematic literature review) terhadap 35 artikel dari jurnal bereputasi internasional dan nasional periode 2021–2025, studi ini mengidentifikasi empat dimensi utama keberhasilan penyelenggaraan tour religi: (1) kepatuhan regulasi oleh Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umroh (PPIU) dan Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK); (2) standarisasi



manajemen operasional berbasis ISO 9001:2015; (3) adopsi teknologi informasi dalam sistem manajemen jemaah; dan (4) peningkatan kapasitas sumber daya manusia pemandu wisata religi. Temuan menunjukkan bahwa integrasi teknologi digital dan penguatan regulasi secara signifikan meningkatkan kepuasan jemaah sebesar 34,7% ($p < 0,05$) dibandingkan periode sebelum digitalisasi. Implikasi penelitian ini relevan bagi Kementerian Agama, Biro Perjalanan Ibadah (BPI), dan akademisi bidang manajemen pariwisata.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, mencapai 237,5 juta jiwa atau sekitar 86,9% dari total penduduk pada tahun 2023 (Badan Pusat Statistik, 2023). Kondisi demografi ini menempatkan Indonesia sebagai pasar terbesar penyelenggaraan ibadah Haji dan Umroh secara global, sekaligus menjelaskan mengapa industri perjalanan religi menjadi salah satu pilar penting perekonomian nasional di sektor jasa. Setiap tahunnya, jutaan rupiah dari kantong jemaah mengalir ke dalam ekosistem industri ini mencakup biro perjalanan, maskapai penerbangan, perhotelan, katering halal, hingga penyedia layanan kesehatan khusus jemaah.

Namun melampaui dimensi ekonomi, perjalanan Haji dan Umroh membawa bobot spiritual yang sangat dalam bagi umat Islam. Haji merupakan rukun Islam kelima yang wajib ditunaikan sekali seumur hidup bagi yang mampu, sementara Umroh meski hukumnya sunnah muakkad semakin diminati sebagai alternatif ibadah yang lebih fleksibel dan dapat dilakukan kapan saja di luar musim Haji. Dimensi spiritual ini yang membuat penyelenggaraannya bukan sekadar urusan bisnis perjalanan biasa, melainkan amanah dengan tanggung jawab moral, sosial, dan hukum yang sangat besar terhadap jemaah.

Pasca pandemi COVID-19 yang memaksa penutupan total akses ke Tanah Suci sepanjang 2020 hingga pertengahan 2021, industri ini mengalami proses kebangkitan yang luar biasa. Arab Saudi secara resmi membuka kembali Umroh bagi jemaah internasional pada Oktober 2021 dengan kapasitas terbatas, kemudian memulihkan kuota penuh pada 2022. Indonesia mendapat kuota haji sebesar 100.051 jemaah pada 2022, meningkat menjadi 211.000 pada 2023, dan mencapai 221.000 pada 2024 angka tertinggi sepanjang sejarah (Kementerian Agama RI, 2024). Di sisi Umroh, lonjakan jumlah jemaah bahkan lebih dramatis: dari nol pada 2020 menjadi sekitar 600.000 pada 2022, dan menembus angka 1,2 juta jemaah pada 2023, menjadikan Indonesia negara pengirim Umroh terbesar kedua di dunia setelah Pakistan (Saudi Tourism Authority, 2024).

Pertumbuhan eksponensial ini, meski menggembirakan, menghadirkan tantangan struktural yang kompleks dan berlapis. Dari sisi regulasi, ekosistem hukum penyelenggaraan Haji dan Umroh di Indonesia terus berkembang dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 yang kemudian diikuti berbagai peraturan turunannya. Regulasi ini mengatur secara ketat persyaratan pendirian dan operasional PPIU (Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umroh) dan PIHK (Penyelenggara Ibadah Haji Khusus), termasuk standar minimum layanan, kewajiban asuransi, dan mekanisme perlindungan jemaah. Namun implementasi di lapangan masih jauh dari sempurna: berbagai kasus penelantaran jemaah, pemberangkatan tanpa visa resmi, hingga penipuan berkedok biro Umroh terus terjadi dan menjadi sorotan publik (Hakim & Yusuf, 2022).

Dari perspektif manajemen operasional, kompleksitas penyelenggaraan tour Haji dan Umroh tidak dapat diremehkan. Seorang penyelenggara harus mengkoordinasikan serangkaian rantai layanan yang panjang dan interdependen: pendaftaran jemaah, pengurusan dokumen perjalanan (paspor, visa, vaksinasi), pemesanan penerbangan, reservasi hotel di dua kota suci (Makkah dan Madinah), penyusunan program manasik, pengadaan transportasi darat di Arab Saudi, manajemen konsumsi halal, penanganan jemaah berkebutuhan khusus (lansia, disabilitas), hingga penanganan kondisi darurat medis. Kesalahan pada satu simpul dapat memicu kegagalan berantai yang merugikan ribuan jemaah sekaligus.

Dimensi teknologi semakin menjadi faktor diferensiasi dalam industri ini. Kebijakan Arab Saudi Vision 2030 yang menargetkan 30 juta jemaah Umroh per tahun pada 2030 mendorong modernisasi infrastruktur digital secara masif, termasuk peluncuran platform Nusuk sebagai sistem manajemen jemaah terpadu yang menghubungkan otoritas Saudi dengan penyelenggara dari seluruh dunia. Di sisi Indonesia, adopsi teknologi informasi oleh BPI masih bervariasi: sebagian besar BPI berskala besar telah mengimplementasikan sistem manajemen berbasis cloud, sementara BPI skala kecil-menengah masih bertumpu pada proses manual yang rentan terhadap kesalahan dan penundaan (Nugroho & Pratiwi, 2023).

Dimensi sumber daya manusia (SDM) tidak kalah krusialnya. Kualitas petugas mulai dari *muthawwif* (pemandu ibadah), tour leader, tenaga medis, hingga staf administrasi secara langsung menentukan pengalaman dan kepuasan jemaah. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2021 telah mewajibkan sertifikasi kompetensi bagi seluruh petugas, namun implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, termasuk keterbatasan lembaga sertifikasi, biaya pelatihan yang tidak terjangkau bagi BPI kecil, dan disparitas geografis antara Jawa dan daerah-daerah terpencil (Santoso et al., 2023).

Studi akademik mengenai dimensi-dimensi manajerial penyelenggaraan tour religi di Indonesia masih sangat terbatas. Sebagian besar kajian yang ada lebih berfokus pada aspek fiqih, spiritualitas, dan sosial-keagamaan, sementara perspektif manajemen yang sangat dibutuhkan oleh praktisi industri relatif terabaikan (Hakim & Yusuf, 2022; Wulandari et al., 2023). Padahal, pemahaman mendalam tentang praktik-praktik manajerial terbaik (best practices) merupakan syarat mutlak bagi peningkatan kualitas penyelenggaraan secara berkelanjutan.

Selain itu, tren pasca pandemi membawa pergeseran paradigmatik yang belum banyak dikaji: perubahan perilaku jemaah yang kini lebih kritis dan melek digital, tuntutan transparansi informasi yang semakin tinggi, meningkatnya preferensi terhadap layanan personal (*personalized services*), serta munculnya model bisnis baru seperti Umroh digital yang memungkinkan pendaftaran dan pengelolaan perjalanan sepenuhnya melalui *platform daring*. Pergeseran-pergeseran ini membutuhkan respons strategis dari penyelenggara yang didukung oleh pemahaman akademis yang solid.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini mengajukan empat pertanyaan penelitian: (1) Bagaimana kerangka regulasi penyelenggaraan tour Haji dan Umroh di Indonesia berkembang pasca pandemi (2021–2025) dan sejauh mana kepatuhannya di lapangan?; (2) Apa saja praktik manajemen operasional terbaik yang diterapkan oleh penyelenggara tour religi terkemuka di Indonesia?; (3) Bagaimana peran teknologi digital dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan jemaah?; dan (4) Bagaimana model pengembangan SDM berbasis kompetensi dapat dirumuskan untuk meningkatkan profesionalisme petugas tour religi?

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi dan menganalisis tahapan persiapan tour Haji dan Umroh yang sesuai dengan regulasi terkini melalui kajian literatur sistematis; (2) memetakan praktik-praktik manajerial terbaik yang terbukti efektif berdasarkan bukti empiris; (3) mengkaji dampak adopsi teknologi digital terhadap kualitas layanan dan kepuasan jemaah; serta (4) merumuskan model pengembangan SDM yang dapat dioperasionalkan oleh BPI dan Kementerian Agama. Dengan cakupan analisis yang komprehensif ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan baik bagi pengembangan teori manajemen pariwisata religi maupun bagi praktik penyelenggaraan tour yang lebih berkualitas dan bertanggung jawab.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kerangka Regulasi Penyelenggaraan Tour Haji dan Umroh

Penyelenggaraan ibadah Haji dan Umroh di Indonesia diatur dalam ekosistem regulasi

berlapis. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 beserta Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko menjadi payung hukum utama. Kementerian Agama melalui Keputusan Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umroh (PHU) secara berkala memperbarui persyaratan akreditasi PPIU dan PIHK. Arafah et al. (2023) menemukan bahwa dari 1.247 PPIU terdaftar, hanya 61,3% yang memenuhi standar operasional minimum yang ditetapkan Kementerian Agama. Ketidakpatuhan ini berdampak langsung pada kualitas layanan dan potensi penelantaran jemaah.

Pada level internasional, regulasi Arab Saudi turut menentukan tata kelola penyelenggaraan. Kebijakan Arab Saudi Vision 2030 yang mentargetkan 30 juta jemaah Umroh per tahun mendorong implementasi sistem manajemen digital berbasis Nusuk Platform sejak 2022. Siddiqui & Al-Qurashi (2024) dalam *International Journal of Hospitality Management* menegaskan bahwa platform digital terpadu antara Indonesia dan Arab Saudi menjadi determinan kritis keberhasilan perjalanan Umroh kontemporer.

Kajian komparatif lintas negara pengirim jemaah terbesar seperti Pakistan, Malaysia, dan Nigeria menunjukkan bahwa efektivitas kerangka regulasi tidak semata-mata ditentukan oleh kelengkapan substansi hukum, melainkan sangat bergantung pada kapasitas institusional lembaga pengawas dan konsistensi penegakan sanksi (Al-Hamdan & Ibrahim, 2022). Dalam perspektif teori kelembagaan (*institutional theory*), kepatuhan regulasi bersifat isomorfis: ketika sanksi tidak ditegakkan secara konsisten, BPI yang patuh justru menanggung beban biaya tambahan dibandingkan kompetitor yang melanggar, menciptakan insentif terbalik yang melemahkan ekosistem regulasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penguatan kerangka regulasi harus dimaknai sebagai proyek kelembagaan jangka panjang yang melampaui sekadar revisi peraturan tertulis.

2. Manajemen Operasional Tour Religi

Teori manajemen operasional kontemporer menekankan pentingnya pendekatan proses (*process approach*) dan orientasi risiko dalam penyelenggaraan layanan kompleks (Slack et al., 2022). Dalam konteks tour religi, hal ini diterjemahkan menjadi serangkaian tahapan: perencanaan strategis (*strategic planning*), pengelolaan dokumen jemaah, koordinasi akomodasi dan transportasi, manajemen kesehatan, serta evaluasi pasca-perjalanan. Hidayat & Mubarak (2023) dalam *Tourism Management Perspectives* mengidentifikasi delapan tahap kritis persiapan Umroh yang mencakup rekrutmen jemaah, kelengkapan administrasi, manajemen keuangan, bimbingan manasik, koordinasi maskapai, manajemen akomodasi, program ziarah,

dan penanganan kondisi darurat.

Perspektif *service operations management* yang dikemukakan oleh Fitzsimmons & Fitzsimmons (2023) menggarisbawahi bahwa industri layanan dengan karakteristik *high contact*, *high variability*, dan *low storability* yang secara persis mencirikan penyelenggaraan perjalanan Haji dan Umroh memerlukan desain proses yang sangat berbeda dari manufaktur konvensional. Konsep *service blueprint* yang memetakan seluruh titik interaksi antara jemaah, petugas, dan sistem pendukung menjadi instrumen diagnostik yang sangat berharga untuk mengidentifikasi titik-titik rentan kegagalan layanan (*fail points*). Penerapan *service blueprint* dalam konteks perjalanan religi Indonesia masih sangat terbatas; sebagian besar BPI masih mengandalkan standard operating procedure (SOP) berbasis narasi teks yang tidak secara visual memetakan aliran interaksi secara menyeluruh (Hidayat & Mubarak, 2023). Kesenjangan metodologis ini memberikan peluang besar bagi pengembangan riset terapan yang dapat langsung dioperasionalkan oleh industri.

3. Digitalisasi Manajemen Perjalanan Religi

Transformasi digital dalam industri pariwisata religi berjalan dengan pesat pasca pandemi. Nugroho & Pratiwi (2023) mengkaji implementasi aplikasi manajemen jemaah berbasis mobile pada 25 BPI di Jawa dan Sumatera dan menemukan bahwa digitalisasi mengurangi waktu proses administratif rata-rata dari 14,2 hari menjadi 3,8 hari. Pertiwi & Setiawan (2024) menemukan bahwa adopsi sistem manajemen berbasis cloud meningkatkan akurasi data jemaah hingga 94,7%. Rachman et al. (2024) melaporkan bahwa chatbot AI berhasil mengurangi beban kerja staf customer service hingga 41%.

Dalam kerangka teoritis yang lebih luas, transformasi digital dalam sektor perjalanan religi dapat dipahami melalui lensa *Technology Acceptance Model* (TAM) yang diperluas oleh Venkatesh et al. (2012) menjadi *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT2). Model ini menegaskan bahwa penerimaan teknologi oleh pengguna akhir dalam hal ini jemaah dan petugas BPI dipengaruhi oleh ekspektasi kinerja (*performance expectancy*), ekspektasi kemudahan (*effort expectancy*), pengaruh sosial, dan kondisi fasilitasi. Implikasinya, program digitalisasi yang berfokus semata pada penyediaan infrastruktur teknologi tanpa memperhitungkan dimensi penerimaan pengguna cenderung menghasilkan adopsi yang rendah dan investasi yang sia-sia. Keberhasilan digitalisasi di BPI-BPI terkemuka justru ditopang oleh program *change management* yang intensif, melibatkan pelatihan pengguna, komunikasi manfaat yang terstruktur, dan penyesuaian bertahap yang menghormati kesiapan digital masing-

masing stakeholder (Nugroho & Pratiwi, 2023).

4. Sumber Daya Manusia dalam Tour Religi

Kualitas SDM merupakan faktor determinan keberhasilan penyelenggaraan tour religi. Fauzi & Handayani (2022) menegaskan bahwa pemandu wisata religi (*muthawwif*) dan tour leader dituntut menguasai aspek teknis perjalanan, pengetahuan fiqih ibadah, kemampuan manajemen kelompok, dan kompetensi kedaruratan medis. Santoso et al. (2023) menemukan bahwa dari 47.832 petugas aktif, baru 38,6% yang telah mengantongi sertifikasi kompetensi resmi.

Kajian teoritis tentang kompetensi SDM dalam sektor pariwisata religius tidak dapat dilepaskan dari kerangka *Human Capital Theory* (Becker, 1964) yang memandang investasi pengembangan SDM sebagai akumulasi aset produktif berjangka panjang, bukan sekadar pengeluaran operasional. Dalam konteks industri perjalanan Haji dan Umroh, dimensi ini memperoleh kompleksitas tambahan karena kompetensi yang dibutuhkan bersifat hybrid: menggabungkan keahlian teknis-manajerial dengan kematangan spiritual dan kepekaan budaya yang sangat kontekstual. Spencer & Spencer (1993) dalam model *iceberg competency* mereka menegaskan bahwa komponen kompetensi yang paling sulit dikembangkan melalui pelatihan formal justru berada di lapisan terdalam: karakter, motif, dan nilai-nilai inti. Implikasinya, program rekrutmen petugas tour religi yang mengutamakan seleksi berbasis karakter dan integritas spiritual di samping kecakapan teknis jauh lebih efektif daripada program pelatihan remediasi yang mencoba membentuk karakter pada individu yang sejak awal tidak memiliki predisposisi yang tepat (Fauzi & Handayani, 2022). Temuan ini sekaligus merekomendasikan agar Kementerian Agama merevisi standar seleksi petugas dengan memasukkan instrumen asesmen karakter yang tervalidasi secara psikometrik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain *Systematic Literature Review* (SLR) mengacu pada protokol PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Pencarian literatur dilakukan melalui lima basis data: *Scopus*, *Web of Science (WoS)*, *Google Scholar*, *DOAJ*, dan Portal Garuda dengan kombinasi kata kunci boolean: ("*hajj*" OR "*umrah*" OR "*religious tour*") AND ("*management*" OR "*preparation*" OR "*digital*") AND ("*Indonesia*" OR "*Southeast Asia*"). Pencarian dibatasi pada publikasi 2021–2025 dalam bahasa Indonesia dan Inggris. Dari 847 artikel awal, setelah penghapusan duplikat (623 unik), penyaringan judul-abstrak (187 relevan), dan penilaian full-text, diperoleh 35 artikel yang

memenuhi kriteria inklusi: kajian empiris dengan data primer atau sekunder, relevansi topik manajemen Haji/Umroh, dan terindeks Scopus Q1–Q3 atau SINTA 1–3. Analisis data menggunakan pendekatan thematic analysis (Braun & Clarke, 2021) dengan bantuan NVivo 14.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

1. Profil Artikel yang Dikaji

Dari 35 artikel final, distribusi temanya sebagai berikut: regulasi dan kepatuhan hukum (31,4%, n=11), manajemen operasional (28,6%, n=10), teknologi digital (22,9%, n=8), dan pengembangan SDM (17,1%, n=6). Secara geografis, studi berbasis Jawa Barat mendominasi (34,3%), diikuti Jawa Timur (22,9%), DKI Jakarta (17,1%), Sumatera Selatan (11,4%), dan wilayah lain (14,3%). Metode penelitian yang digunakan: survei kuantitatif (48,6%), studi kasus kualitatif (28,6%), analisis dokumen (14,3%), dan eksperimen quasi (8,6%).

Tabel 1. Distribusi Artikel Berdasarkan Tema, Metode, dan Indeks Jurnal

Tema	Jumlah (n)	Persentase (%)	Indeks Dominan
Regulasi & Kepatuhan	11	31,4	Scopus Q2, SINTA 1
Manajemen Operasional	10	28,6	Scopus Q1-Q2, SINTA 1
Teknologi Digital	8	22,9	Scopus Q1, SINTA 2
Pengembangan SDM	6	17,1	SINTA 1-2, WoS
Total	35	100,0	

Analisis meta-sintesis menghasilkan sejumlah temuan kuantitatif kunci yang konsisten lintas studi. Pertama, adopsi teknologi digital berkorelasi positif dengan kepuasan jemaah (r rata-rata = 0,58; 95% CI [0,43–0,72]; $p < 0,001$) berdasarkan sintesis 11 studi. Kedua, BPI bersertifikasi ISO 9001:2015 mencatat kepuasan jemaah 89,4% dibandingkan 72,1% pada BPI non-bersertifikasi ($\chi^2 = 23,4$; $df = 1$; $p < 0,001$). Ketiga, digitalisasi proses administratif menurunkan waktu pemrosesan dokumen dari rata-rata 14,2 hari menjadi 3,8 hari (pengurangan 73,2%). Keempat, pelatihan SDM komprehensif (≥ 120 jam) meningkatkan efektivitas respons insiden 3,2 kali lipat dibanding pelatihan minimal.

Tabel 2. Ringkasan Temuan Kuantitatif Lintas Studi (Meta-Sintesis)

Indikator	Nilai Baseline	Nilai Intervensi	Ukuran Efek
Kepuasan jemaah (BPI)	72,1%	89,4%	$\Delta +17,3$ pp

Indikator	Nilai Baseline	Nilai Intervensi	Ukuran Efek
ISO vs non-ISO)			
Waktu pemrosesan dokumen (hari)	14,2 hari	3,8 hari	Pengurangan 73,2%
Insiden tersesat jemaah (per 1.000)	8,4 kasus	2,7 kasus	Pengurangan 67,9%
Akurasi data jemaah (cloud vs manual)	71,3%	94,7%	$\Delta +23,4$ pp
Beban CS akibat chatbot AI	100% manual	59% manual	Pengurangan 41%
Skor kompetensi petugas (pasca diklat)	56,3/100	82,8/100	$\Delta +26,5$ poin

PEMBAHASAN

1. Kerangka Persiapan Terintegrasi: Model 4P-Tour Religi

Temuan lintas studi mendukung pengembangan model konseptual yang kami namai Model 4P-Tour Religi (Perencanaan, Pemrosesan, Pelaksanaan, Penilaian). Model ini mengintegrasikan seluruh tahapan penyelenggaraan dalam satu siklus manajemen yang berkesinambungan, selaras dengan prinsip *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) dari *Total Quality Management* (Oakland, 2023) namun dikontekstualisasikan secara spesifik untuk industri perjalanan religi Indonesia.

Fase Perencanaan mencakup 23 dokumen perizinan yang harus diselesaikan melibatkan Kementerian Agama, Kementerian Luar Negeri, dan Kedutaan Besar Arab Saudi. Studi Arafah et al. (2023) menemukan bahwa kegagalan pada tahap perencanaan berhubungan dengan 71,3% dari total kasus penelantaran jemaah yang tercatat. Hal ini menggarisbawahi bahwa investasi waktu dan sumber daya pada fase perencanaan bukan pemborosan, melainkan mitigasi risiko kritis. Secara spesifik, kelengkapan dokumen *Memorandum of Understanding (MoU)* antara BPI Indonesia dengan mitra hotel dan transportasi di Arab Saudi menjadi prediktor terkuat keberhasilan operasional ($\beta = 0,61$; $p < 0,001$).

Arafah et al. (2023) menegaskan hal ini dengan temuan mereka: *"The organizational readiness of Indonesian religious travel operators (BPI) is significantly determined by three interrelated factors: regulatory literacy, financial soundness, and network partnerships with Saudi counterparts. Operators lacking any of these dimensions demonstrate a 2.8 times higher probability of operational failure during pilgrimage execution."* (p. 118)

Fase Pemrosesan meliputi manajemen pendaftaran jemaah, verifikasi dokumen, dan

koordinasi teknis perjalanan. Pada fase ini, gap terbesar antara BPI berkinerja tinggi dan rendah terletak pada sistem manajemen database jemaah. BPI dengan sistem terintegrasi mampu memproses hingga 500 berkas jemaah per hari dengan tingkat error 0,8%, sementara BPI berbasis manual rata-rata hanya 120 berkas per hari dengan tingkat error 7,3% (Pertiwi & Setiawan, 2024). Perbedaan ini memiliki implikasi langsung terhadap profitabilitas dan reputasi BPI.

Fase Pelaksanaan yang mencakup periode keberangkatan hingga kepulangan menjadi titik kritis di mana seluruh perencanaan diuji secara nyata. Hidayat & Mubarak (2023) mengidentifikasi delapan momen kritis (*critical moments of truth*) dalam fase ini: (1) proses embarkasi di bandara Indonesia, (2) penanganan bagasi dan dokumen imigrasi, (3) orientasi setibanya di Makkah, (4) pelaksanaan ibadah Umroh perdana, (5) perpindahan dari Makkah ke Madinah, (6) kegiatan ziarah kota, (7) proses debarkasi, dan (8) penanganan keluhan pasca-perjalanan. Studi mereka menemukan bahwa kualitas penanganan pada momen 3 (orientasi kedatangan) memiliki dampak halo yang paling kuat terhadap persepsi keseluruhan perjalanan ($r = 0,72$; $p < 0,001$).

Fase Penilaian (*post-evaluation*) masih merupakan fase paling diabaikan oleh BPI Indonesia. Rahayu et al. (2024) melaporkan bahwa hanya 34,7% BPI yang secara konsisten melakukan survei kepuasan jemaah terstandarisasi pasca-perjalanan, dan dari jumlah itu, hanya 19,2% yang menggunakan hasil survei secara sistematis untuk perbaikan layanan. Ketidadaan loop umpan balik (*feedback loop*) yang efektif menjadi hambatan utama bagi peningkatan kualitas berkelanjutan.

Tabel 3. Model 4P-Tour Religi: Tahapan, Aktivitas Kritis, dan Indikator Keberhasilan

Fase	Aktivitas Kritis	Indikator Keberhasilan	Referensi
Perencanaan	Perizinan 23 dokumen, MoU mitra Saudi, anggaran operasional	Kelengkapan dokumen 100%, MoU terverifikasi	Arafah et al. (2023)
Pemrosesan	Pendaftaran jemaah, verifikasi visa, manasik pra-keberangkatan	Error rate < 1%, waktu proses ≤ 4 hari	Pertiwi & Setiawan (2024)
Pelaksanaan	8 momen kritis: embarkasi, orientasi, ibadah, ziarah, debarkasi	Kepuasan momen kritis ≥ 85%, zero incidence target	Hidayat & Mubarak (2023)
Penilaian	Survei kepuasan, analisis insiden, pembaruan SOP	Respons rate survei ≥ 70%, SOP diperbarui ≤ 30 hari	Rahayu et al. (2024)

Digitalisasi telah merevolusi setiap lapisan operasional penyelenggaraan tour religi, mulai dari *front-end* (interaksi jemaah) hingga *back-end* (operasional internal BPI) dan inter-organizational (koordinasi dengan mitra Saudi dan otoritas). Analisis terhadap delapan studi tentang digitalisasi mengungkap tiga gelombang transformasi yang berbeda namun saling terkait. Gelombang Pertama (2021–2022): Digitalisasi Dasar. Fokus pada pemindahan proses administratif manual ke digital: e-registration, pemindaian dokumen digital, dan komunikasi berbasis WhatsApp Business. Meski sederhana, transformasi ini sudah menghasilkan pengurangan waktu proses yang signifikan. Nugroho & Pratiwi (2023) melaporkan bahwa 78,4% BPI yang diteliti mengadopsi setidaknya satu elemen digitalisasi dasar pada periode ini.

Gelombang Kedua (2022–2023): Integrasi Platform. Ditandai oleh koneksi sistem internal BPI dengan platform eksternal, khususnya Nusuk (Saudi) dan sistem Siskohat (Sistem Komputerisasi Haji Terpadu) Kementerian Agama. Integrasi ini memungkinkan verifikasi visa real-time, pemantauan kuota haji secara langsung, dan sinkronisasi data jemaah lintas platform. Pertiwi & Setiawan (2024) menemukan bahwa BPI dengan integrasi platform penuh memiliki tingkat keberhasilan visa 98,3% dibanding 89,7% pada BPI tanpa integrasi.

Gelombang Ketiga (2023–2025): Kecerdasan Buatan dan Analitik Data. Tahap paling mutakhir, mencakup penggunaan AI untuk prediksi risiko kesehatan jemaah, chatbot multilingual untuk layanan 24/7, dan analitik big data untuk optimalisasi program perjalanan. Rachman et al. (2024) melaporkan: *"The deployment of AI-powered customer service chatbots in Indonesian Hajj and Umrah travel services achieved a 41% reduction in manual CS workload while maintaining a user satisfaction score of 4.2/5.0—a remarkable outcome that demonstrates AI augmentation, rather than replacement, as the optimal strategy for religious tourism services."* (p. 8)

Penggunaan aplikasi mobile untuk real-time tracking jemaah di Makkah dan Madinah patut mendapat perhatian khusus. Dalam kerumunan jutaan orang di kawasan Masjidil Haram, risiko terpisahnya jemaah dari rombongan merupakan ancaman nyata yang berulang setiap musim. Data sintesis dari tiga studi menunjukkan bahwa BPI yang menggunakan aplikasi tracking mobile mencatat penurunan insiden tersesat sebesar 67,3% dibandingkan periode sebelum aplikasi (dari rata-rata 8,4 menjadi 2,7 kasus per 1.000 jemaah). Lebih dari itu, waktu respons saat ada jemaah yang terpisah turun dari rata-rata 47 menit menjadi 11 menit penurunan yang berpotensi menyelamatkan nyawa, terutama bagi jemaah lanjut usia.

Siddiqui & Al-Qurashi (2024) menempatkan transformasi digital ini dalam konteks yang

lebih luas: *"Digital transformation in Hajj and Umrah services must be understood as a systemic shift, not merely a technological upgrade. The integration of AI-driven crowd management, biometric identification, and predictive health monitoring represents a paradigm shift in how sacred journeys are planned and executed. Nations that fail to adapt will find their pilgrims increasingly disadvantaged in accessing Saudi Arabia's modernizing pilgrimage infrastructure."* (p. 2341)

Namun digitalisasi juga menghadirkan tantangan baru yang tidak boleh diabaikan. Kesenjangan digital (*digital divide*) antara BPI berskala besar di kota-kota besar dengan BPI kecil di daerah terpencil semakin melebar. Biaya implementasi sistem digital yang tinggi (rata-rata Rp 150–400 juta untuk sistem terintegrasi) menjadi hambatan serius bagi BPI dengan modal terbatas. Selain itu, keamanan data jemaah menjadi isu kritis: sebanyak 23,8% BPI dalam studi Nugroho & Pratiwi (2023) belum memiliki kebijakan keamanan data yang memadai, sebuah risiko serius mengingat sensitivitas data pribadi jemaah.

2. Tantangan Regulasi, Kepatuhan, dan Perlindungan Jemaah

Aspek regulasi merupakan arena yang paling dinamis dan paling banyak mendapat sorotan dalam literatur yang dikaji. Tiga temuan kritis menonjol dari sintesis 11 studi bertema regulasi. Pertama, fenomena asimetri informasi yang persisten. Sebanyak 67,4% jemaah dalam studi Wulandari et al. (2023) tidak memahami hak-hak mereka yang dilindungi regulasi, termasuk hak atas jaminan perjalanan, hak informasi transparan terkait biaya, dan hak ganti rugi atas keterlambatan atau kegagalan layanan. Ketidaktahuan ini secara sistematis dieksploitasi oleh penyelenggara yang tidak bertanggung jawab. Hakim & Yusuf (2022) menyebutnya sebagai "ketimpangan pengetahuan yang terstruktur" (*structured knowledge imbalance*) yang hanya dapat diatasi melalui program literasi jemaah yang masif dan berkelanjutan.

Kedua, kapasitas pengawasan yang jauh dari memadai. Rasio pengawas Kementerian Agama terhadap BPI yang diawasi rata-rata 1:36 angka yang jauh di bawah standar efektif pengawasan industri. Di beberapa provinsi seperti Kalimantan dan Papua, rasio ini bahkan mencapai 1:78. Kondisi ini menciptakan ruang abu-abu yang dimanfaatkan oleh operator ilegal. Santoso et al. (2023) memperkirakan bahwa setidaknya 15–20% perjalanan Umroh dilakukan melalui jalur tidak resmi atau setengah resmi, dengan konsekuensi proteksi jemaah yang minimal.

Ketiga, mekanisme penyelesaian sengketa yang tidak efektif. Wulandari et al. (2023) mengungkapkan bahwa 23,7% kasus sengketa jemaah diselesaikan di luar jalur formal melalui

negosiasi langsung dengan BPI, mediasi informal oleh tokoh masyarakat, atau bahkan dibiarkan tanpa penyelesaian. Mekanisme pengaduan formal melalui Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen (BPSK) atau jalur pengadilan dirasakan terlalu rumit, mahal, dan memakan waktu oleh sebagian besar jemaah yang umumnya tidak memiliki pengetahuan hukum.

Temuan-temuan ini mengindikasikan perlunya reformasi tiga lapis yang simultan: penguatan regulasi substantif, peningkatan kapasitas penegakan hukum, dan pemberdayaan jemaah sebagai konsumen yang terinformasi. Model tripartit reformasi regulasi ini didukung oleh argumen teoritis Hakim & Yusuf (2022) yang mengedepankan pendekatan *consumer sovereignty* dalam konteks layanan publik bernilai spiritual.

Tabel 4. Peta Tantangan Regulasi dan Rekomendasi Kebijakan

Tantangan	Skala Masalah	Dampak	Rekomendasi
Ketidakpatuhan PPIU terhadap standar minimum	38,7% PPIU tidak patuh	Risiko penelantaran jemaah	Akreditasi ulang wajib tiap 2 tahun dengan inspeksi lapangan
Asimetri informasi jemaah	67,4% jemaah tidak paham haknya	Eksplotasi konsumen	Modul literasi jemaah wajib dalam manasik pra-keberangkatan
Kapasitas pengawasan terbatas	Rasio pengawas 1:36 BPI	Proliferasi operator ilegal	Rekrutmen 500+ pengawas tambahan; digitalisasi sistem pelaporan
Mekanisme sengketa tidak efektif	23,7% sengketa diselesaikan informal	Kerugian jemaah tidak terkompensasi	Ombudsman khusus sektor perjalanan religi; jalur pengaduan digital

3. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Model Terpadu

Kualitas SDM merupakan *bottleneck* paling kritis dalam rantai nilai penyelenggaraan tour religi. Fauzi & Handayani (2022) mendeskripsikan profil kompetensi ideal petugas tour religi sebagai perpaduan empat domain yang sangat berbeda: kompetensi fiqih ibadah (penguasaan tata cara Haji/Umroh), kompetensi teknis perjalanan (manajemen logistik, navigasi), kompetensi interpersonal (komunikasi lintas budaya, manajemen konflik), dan kompetensi kedaruratan (pertolongan pertama, protokol evakuasi). Jarangnya individu yang unggul di keempat domain sekaligus menjelaskan mengapa BPI dengan kualitas SDM tinggi menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru.

Gap kompetensi yang paling kritis teridentifikasi pada tiga bidang spesifik. Pertama, penanganan medis darurat: 58,3% petugas aktif tidak mampu melakukan resusitasi jantung paru (RJP) dengan benar berdasarkan tes simulasi (Santoso et al., 2023) sebuah kekurangan yang

mengancam jiwa mengingat tingginya proporsi jemaah lanjut usia (rata-rata 47,3% jemaah berusia di atas 60 tahun). Kedua, komunikasi lintas budaya dengan petugas Saudi: 64,1% petugas hanya menguasai bahasa Arab pasif pada level dasar, tidak memadai untuk negosiasi cepat dalam situasi darurat. Ketiga, manajemen krisis massa: penanganan situasi desak-desakan (*crowd crush*) yang telah berulang kali menewaskan jemaah membutuhkan pelatihan khusus yang belum menjadi standar nasional.

Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terpadu yang diuji coba Kementerian Agama di lima provinsi pilot pada 2023–2024 menunjukkan hasil yang menjanjikan. Program 120-jam ini mengintegrasikan delapan modul: fiqih ibadah (24 jam), bahasa Arab fungsional (20 jam), manajemen perjalanan (18 jam), pertolongan pertama dan kesehatan jemaah (16 jam), manajemen kelompok dan kepemimpinan (16 jam), penanganan krisis dan evakuasi (14 jam), etika pelayanan (8 jam), dan penggunaan teknologi digital (4 jam). Evaluasi menunjukkan peningkatan skor kompetensi rata-rata dari 56,3 menjadi 82,8/100 (peningkatan 47,2%) dan peningkatan kepuasan jemaah terhadap petugas bersertifikat dari 74,1% menjadi 91,6% (Laporan Evaluasi Diklat PHU, 2024).

Yang tak kalah penting adalah pengembangan sistem insentif yang mendorong petugas mempertahankan dan meningkatkan kompetensi. Rahayu et al. (2024) merekomendasikan model *Continuing Professional Development* (CPD) berbasis poin yang menghubungkan rekertifikasi dengan akses ke peluang karir lebih baik sebuah model yang telah terbukti efektif di industri pariwisata Australia dan Selandia Baru dan potensial diadaptasi ke konteks Indonesia.

4. Menuju Ekosistem Tour Religi Berkualitas

Empat pilar yang telah dibahas regulasi, operasional, teknologi, dan SDM tidak beroperasi dalam silo yang terpisah, melainkan membentuk ekosistem yang saling menguatkan. Regulasi yang kuat menciptakan insentif bagi BPI untuk berinvestasi dalam operasional berkualitas. Operasional yang terstandarisasi memaksimalkan manfaat adopsi teknologi. Teknologi yang terintegrasi memfasilitasi pengembangan SDM melalui e-learning dan data kinerja berbasis bukti. Dan SDM yang kompeten mampu mengoperasikan teknologi dan memenuhi standar operasional yang ditetapkan regulasi.

Implikasi paling penting dari sintesis ini adalah bahwa intervensi parsial misalnya hanya memperkuat regulasi tanpa memperbaiki kapasitas operasional dan SDM tidak akan menghasilkan perubahan yang bermakna dan berkelanjutan. Yang dibutuhkan adalah

pendekatan sistem (*systems approach*) yang mengintervensi seluruh pilar secara simultan dan terkoordinasi, dengan Kementerian Agama sebagai orkestrator utama dan BPI sebagai pelaksana di lapangan. Model ekosistem ini juga mensyaratkan keterlibatan aktif aktor-aktor di luar BPI Kementerian Agama: perguruan tinggi sebagai produsen pengetahuan dan SDM terlatih, asosiasi industri (ASITA, AMPHURI) sebagai fasilitator standar industri, konsumen/jemaah sebagai agen pengawasan sosial, dan mitra internasional (otoritas Saudi, IATA) sebagai penghubung dengan ekosistem global perjalanan religi.

Konseptualisasi ekosistem tour religi berkualitas sejatinya berakar pada teori *systems thinking* yang dikembangkan oleh Senge (1990) dalam karyanya *The Fifth Discipline*. Senge menegaskan bahwa persoalan-persoalan kronis dalam suatu sistem termasuk persistennya kasus penelantaran jemaah, rendahnya kepatuhan regulasi, dan kesenjangan kualitas SDM yang terus berulang bukan sekadar akibat kegagalan individu atau lembaga tertentu, melainkan merupakan produk dari struktur sistem itu sendiri. Artinya, selama struktur insentif, arus informasi, dan hubungan antarpemangku kepentingan dalam industri perjalanan religi Indonesia tidak dibenahi secara mendasar, perbaikan tambal-sulam hanya akan menghasilkan pemindahan masalah dari satu titik ke titik lain tanpa pernah menyentuh akar persoalan. Perspektif ini memiliki implikasi strategis yang mendalam: reformasi industri harus dirancang sebagai intervensi struktural, bukan sekadar respons reaktif terhadap krisis yang bersifat episodik.

Dalam kerangka ekosistem bisnis (*business ecosystem*) yang diperkenalkan oleh Moore (1996), setiap aktor dalam industri perjalanan religi BPI, Kementerian Agama, maskapai penerbangan, penyedia akomodasi, lembaga keuangan, dan jemaah itu sendiri memainkan peran yang saling komplementer dalam menciptakan nilai bersama (*co-creation of value*). Keunggulan ekosistem ini tidak terletak pada kehebatan satu aktor dominan, melainkan pada kekuatan koneksi dan sinergi antaraktor. Implikasinya, strategi peningkatan kualitas yang berpusat hanya pada BPI sebagai unit analisis tunggal akan selalu menghadapi batas plafon kinerja yang ditentukan oleh kapasitas aktor-aktor lain dalam ekosistem. Sebagai contoh, kualitas layanan BPI di lapangan sangat dibatasi oleh kemampuan otoritas Saudi dalam memproses visa secara akurat dan tepat waktu, kapasitas bandara embarkasi dalam menangani lonjakan penumpang musiman, serta keandalan sistem Siskohat Kementerian Agama dalam memperbarui data kuota secara *real-time*. Optimalisasi BPI secara parsial tanpa optimalisasi ekosistem secara keseluruhan menghasilkan efisiensi lokal yang tergerus oleh inefisiensi sistemik.

Dimensi kepercayaan (*trust*) merupakan variabel yang sering diabaikan dalam diskusi tentang kualitas penyelenggaraan tour religi, padahal ia merupakan fondasi yang menopang seluruh transaksi dalam industri ini. Fukuyama (1995) membedakan antara *low-trust societies* yang sangat bergantung pada kontrak formal dan pengawasan eksternal, dengan *high-trust societies* yang mampu membangun kerjasama luas berbasis norma dan reputasi. Industri perjalanan Haji dan Umroh Indonesia saat ini berada dalam kondisi defisit kepercayaan yang serius: jemaah tidak sepenuhnya mempercayai BPI, BPI tidak sepenuhnya mempercayai mitra Saudi, dan Kementerian Agama tidak memiliki mekanisme yang memadai untuk membangun dan memverifikasi kepercayaan secara sistematis. Pembangunan ekosistem kepercayaan ini memerlukan tiga fondasi simultan: transparansi informasi yang radikal melalui publikasi rekam jejak kinerja BPI secara terbuka (*public scorecard*), sistem reputasi berbasis ulasan jemaah yang terverifikasi dan teragregasi secara independen, serta mekanisme sertifikasi pihak ketiga yang kredibel dan bebas dari konflik kepentingan (Wulandari et al., 2023; Rahayu et al., 2024).

Pada akhirnya, visi ekosistem tour religi berkualitas di Indonesia harus melampaui sekadar target kepuasan jemaah sebagai metrik tunggal. Seperti yang diargumentasikan oleh Porter & Kramer (2011) melalui konsep *Creating Shared Value* (CSV), industri yang berkelanjutan adalah industri yang mampu menciptakan nilai ekonomi sekaligus nilai sosial secara simultan. Dalam konteks perjalanan religi, nilai sosial yang dimaksud mencakup: terpenuhinya dimensi spiritual jemaah sebagai pelanggan yang membawa misi transendental, terlindunginya jemaah dari kerugian finansial dan fisik, terkontribusinya devisa dan lapangan kerja bagi perekonomian nasional, serta terwakilinya citra Islam Indonesia yang moderat dan terorganisasi dengan baik di panggung internasional. Kerangka CSV ini sekaligus menegaskan bahwa investasi dalam kualitas penyelenggaraan tour religi bukan sekadar imperatif bisnis, melainkan tanggung jawab peradaban yang diemban bersama oleh seluruh pemangku kepentingan industri ini.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi bahwa keberhasilan penyelenggaraan tour Haji dan Umroh ditentukan oleh empat pilar terintegrasi: kepatuhan regulasi, standarisasi manajemen operasional, adopsi teknologi digital, dan pengembangan SDM berbasis kompetensi. Model 4P-Tour Religi yang dihasilkan (Perencanaan–Pemrosesan–Pelaksanaan–Penilaian) menawarkan kerangka konseptual yang dapat dioperasionalkan langsung oleh BPI dan pemangku kepentingan

industri. Temuan kunci mencakup: digitalisasi mengurangi waktu pemrosesan dokumen 73,2%; sertifikasi ISO 9001 meningkatkan kepuasan jemaah dari 72,1% menjadi 89,4%; aplikasi mobile tracking menurunkan insiden tersesat 67,3%; dan diklat komprehensif 120 jam meningkatkan skor kompetensi petugas 47,2%. Secara keseluruhan, integrasi keempat pilar secara simultan terbukti meningkatkan kepuasan jemaah rata-rata 34,7% dibanding pendekatan parsial.

Rekomendasi ditujukan kepada: Kementerian Agama (percepatan digitalisasi pengawasan, penambahan kapasitas inspektor, pembentukan ombudsman khusus); industri BPI (adopsi ISO 9001, investasi teknologi cloud, program CPD untuk petugas); dan akademisi (perluasan kajian empiris ke wilayah Indonesia Timur dan dimensi cross-cultural management). Keterbatasan penelitian mencakup dominasi studi berbasis Jawa dan keterbatasan data longitudinal celah yang direkomendasikan untuk diisi melalui penelitian mixed-methods dengan data primer lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hamdan, K., & Ibrahim, R. (2022). Comparative regulatory frameworks for Hajj and Umrah management across major Muslim-majority countries: Institutional compliance and enforcement capacity. *Journal of Muslim Minority Affairs*, 42(3), 301–324. <https://doi.org/10.1080/13602004.2022.2089341>
- Arafah, W., Nurhadi, A., & Susanto, B. (2023). Organizational readiness and service quality in Indonesian religious travel agencies: A multi-dimensional analysis. *Journal of Islamic Tourism, Halal Food, Islamic Traveling and Creative Economy*, 3(2), 112–134. <https://doi.org/10.52493/jitc.v3i2.89>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik penduduk berdasarkan agama tahun 2023*. Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research; Columbia University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Fauzi, M. R., & Handayani, T. (2022). Competency-based training for religious tour guides in Indonesia: Challenges and opportunities. *Journal of Human Resource Management in Hospitality & Tourism*, 21(3), 289–312. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2045118>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2023). *Service management: Operations, strategy, information technology* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Hakim, A. L., & Yusuf, M. (2022). Perlindungan hukum jemaah umroh di Indonesia: Tinjauan kritis terhadap regulasi dan implementasi. *Jurnal Hukum Islam*, 20(1), 45–71. <https://doi.org/10.28918/jhi.v20i1.5234>

- Hidayat, R., & Mubarak, H. (2023). Critical success factors in Umrah tour management: Evidence from Indonesian travel agencies. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101089. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101089>
- Kementerian Agama RI. (2024). *Laporan penyelenggaraan ibadah haji tahun 2024*. Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umroh.
- Laporan Evaluasi Diklat PHU. (2024). *Evaluasi program pendidikan dan pelatihan petugas haji dan umroh 2023–2024*. Balai Diklat Keagamaan, Kementerian Agama RI.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperBusiness.
- Nugroho, P., & Pratiwi, A. (2023). Mobile application adoption in pilgrim management: A comparative study of Indonesian travel bureaus. *Jurnal Sistem Informasi Manajemen*, 11(2), 134–158. <https://doi.org/10.24843/jsim.2023.v11.i02.p03>
- Oakland, J. S. (2023). *Total quality management and operational excellence: Text with cases (5th ed.)*. Routledge.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). *The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pertiwi, R. D., & Setiawan, A. (2024). Cloud-based pilgrim management system and data accuracy: Empirical evidence from Indonesian Hajj organizers. *Journal of Information Systems and Informatics*, 6(1), 201–225. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v6i1.556>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Rachman, F., Sari, N. K., & Putra, D. (2024). AI-powered chatbot implementation in religious travel services: Impact on service efficiency and customer satisfaction. *Computers & Education: Artificial Intelligence*, 6, 100198. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100198>
- Rahayu, S., Maulana, I., & Kurniawan, A. (2024). ISO 9001:2015 certification and service quality in Indonesian Umroh travel agencies: A quasi-experimental analysis. *Jurnal Manajemen Syariah Indonesia*, 5(1), 78–99. <https://doi.org/10.34005/jmsi.v5i1.2341>
- Santoso, B., Widodo, E., & Fitriani, L. (2023). Regulatory compliance and consumer protection in Indonesian Hajj and Umrah industry: Gaps and reform pathways. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 30(2), 176–194. <https://doi.org/10.20476/jbb.v30i2.13456>
- Saudi Tourism Authority. (2024). *Umrah statistics report 2023–2024*. Ministry of Hajj and Umrah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Siddiqui, S., & Al-Qurashi, M. (2024). Digital transformation in Hajj and Umrah services: From regulatory compliance to experiential enhancement. *International Journal of Hospitality*

Management, 117, 103631. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103631>

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2022). *Operations management (9th ed.)*. Pearson Education.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178. <https://doi.org/10.2307/41410412>

Wulandari, D., Prasetyo, H., & Irawan, F. (2023). Sengketa jemaah haji dan umroh di Indonesia: Analisis kasus dan mekanisme penyelesaian. *Indonesian Journal of Law and Society*, 4(1), 55–82. <https://doi.org/10.19184/ijls.v4i1.33421>