

## **ANALISIS MANAJEMEN RESIKO DALAM PENGELOLAAN HAJI DAN UMRAH DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUWANGI**

**Carissa Shofwah Wailah<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Prodi Manajemen Dakwah, Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi,  
UIN Sunan Ampel, Surabaya

*\*Email : carissashofwahw@gmail.com*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen risiko dalam pengelolaan ibadah haji dan umrah di Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. Pengelolaan ibadah haji dan umrah merupakan proses yang kompleks dan melibatkan banyak pihak serta tahapan administrasi yang panjang, mulai dari pendaftaran hingga pemulangan jamaah. Setiap tahapan memiliki potensi risiko yang dapat berdampak pada kualitas layanan dan kenyamanan jamaah. Oleh karena itu, manajemen risiko menjadi pendekatan penting yang harus diterapkan secara terstruktur dan sistematis untuk meminimalisir gangguan dan kegagalan dalam pelayanan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses penyelenggaraan haji dan umrah, termasuk Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, serta staf terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko utama yang dihadapi meliputi risiko operasional (jadwal dan visa), administratif (dokumen dan identitas jamaah), eksternal (kebijakan Arab Saudi), dan keuangan. Proses manajemen risiko belum terdokumentasi secara formal, namun telah dilakukan melalui koordinasi, sosialisasi, dan pendampingan jamaah secara langsung. Penerapan strategi mitigasi, baik yang bersifat preventif maupun reaktif, terbukti membantu mengurangi gangguan pelayanan dan meningkatkan kesiapan jamaah. Meskipun tantangan seperti keterbatasan sumber daya, belum adanya SOP risiko, dan ketidaksiapan dokumen masih dihadapi, upaya Kemenag Banyuwangi telah mencerminkan prinsip-prinsip pelayanan publik yang adaptif dan responsif. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dalam memahami bagaimana manajemen risiko diterapkan dalam konteks lokal dan diharapkan menjadi dasar pengembangan kebijakan yang lebih baik di masa depan.

**Kata Kunci :** Manajemen Risiko, Haji dan Umrah, Pelayanan Publik, Kementerian Agama

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze risk management in the implementation of Hajj and Umrah services at the Ministry of Religious Affairs, Banyuwangi Regency. Managing Hajj and Umrah is a complex process involving multiple stakeholders and administrative stages, from registration to the return of pilgrims. Each stage carries potential risks that can affect service quality and pilgrims' satisfaction. Therefore, implementing structured and systematic risk management is essential to minimize disruptions and prevent failures in service delivery. This research adopts a qualitative method with a descriptive approach. Data were obtained through in-depth interviews with individuals directly involved in Hajj and Umrah administration, including the Head of the Hajj and Umrah Section and supporting staff. The findings indicate four major categories of risk: operational (departure schedule and visa delays), administrative (documentation and identity verification), external (Saudi Arabian policies), and financial. Although formal risk management systems and SOPs have not yet been developed, the Ministry has applied practical efforts through coordination, socialization, and direct assistance to pilgrims. The preventive and reactive mitigation strategies implemented have proven effective in reducing disruptions and increasing pilgrims' readiness. Despite challenges such as limited resources, lack of formal SOPs, and documentation issues, the Ministry's practices reflect adaptive and responsive public service principles. This study contributes practical insights into local-level risk management implementation and is expected to serve as a foundation for more inclusive and responsive national policy development.*

**Keywords :** *Risk Management, Hajj and Umrah, Public Services, Ministry of Religious Affairs, Banyuwangi*

### **PENDAHULUAN**

Perusahaan yang berhasil menjalankan bisnis di saat ini di dukung dengan sistem Manajemen Risiko yang kuat (Fauzi 2016). Setiap perusahaan tentunya harus memperkirakan risiko yang akan terjadi. Risiko ini harus diperhatikan oleh perusahaan untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Karena setiap perusahaan tidak bisa melepaskan diri dari persaingan (Cahyaningtyas, S. R., & Sasanti, E. E. 2019).

Semua organisasi berada dalam bisnis menempatkan modal di risiko dalam mengejar usaha yang tidak pasti, termasuk lembaga keuangan, badan pemerintah, perusahaan, dan organisasi nirlaba. Mereka semua memiliki tujuan dan mereka mengalokasikan sumber daya untuk mengejarnya karena semua organisasi menghadapi ketidakpastian dalam mencapai tujuannya (Setapa et al.2015).

Sasaran utama dari manajemen risiko adalah untuk mengeliminasi kemungkinan dari rendah penghasilan yang diraih organisasi (Supriyadi & Setyorini, 2020). Sasaran utama dari manajemen risiko adalah untuk mengeliminasi kemungkinan dari rendah penghasilan yang diraih organisasi (Raharjo & Wijaya, 2020). Pihak manajemen dapat melakukan kontrol terkait risiko-risiko yang akan dihadapi disetiap perkembangan perusahaannya dan berperan untuk menjaga stabilitas perusahaan. Penerapan manajemen risiko diyakini dapat mengurangi risiko kegagalan perusahaan dan meningkatkan efisiensi dan nilai perusahaan.

Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam mengelola kehidupan keagamaan masyarakat. Salah satu tugas utama Kementerian Agama adalah menyelenggarakan pelayanan keagamaan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan ibadah haji dan umrah. Melalui Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Kementerian Agama hadir sebagai fasilitator sekaligus regulator dalam memastikan pelaksanaan ibadah tersebut berjalan sesuai prinsip syariah, tertib administrasi, serta menjamin kenyamanan dan keselamatan jamaah. Di tingkat daerah, seperti Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi, peran ini diwujudkan dalam bentuk pelayanan langsung kepada calon jamaah, pembinaan, serta koordinasi dengan berbagai pihak terkait.

Pengelolaan ibadah haji dan umrah merupakan kegiatan yang kompleks dan multidimensi, melibatkan aspek administrasi, logistik, kesehatan, keuangan, dan hubungan internasional, terutama dengan Pemerintah Arab Saudi. Dalam prosesnya, terdapat berbagai tahapan penting seperti pendaftaran, manasik, pemberangkatan, pemantauan di tanah suci, hingga pemulangan jamaah. Setiap tahapan tersebut mengandung potensi risiko, baik dari sisi operasional maupun manajerial. Oleh karena itu, pengelolaan haji dan umrah tidak hanya membutuhkan ketepatan teknis, tetapi juga tata kelola yang baik dan terukur agar setiap potensi masalah dapat diminimalisir demi menjaga kualitas layanan.

Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan haji dan umrah menjadi sangat penting untuk mendukung efektivitas kinerja Kementerian Agama. Dengan pendekatan manajemen risiko, setiap potensi hambatan atau gangguan seperti keterlambatan pemberangkatan, kesalahan data jamaah, kendala akomodasi, atau risiko kesehatan jamaah dapat diidentifikasi, dianalisis, dan ditangani dengan strategi mitigasi yang tepat. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan profesionalitas layanan, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah.

Kementerian Agama, melalui sistem manajemen risiko yang baik, dapat memastikan bahwa penyelenggaraan ibadah haji dan umrah berjalan lancar, aman, dan sesuai dengan harapan jamaah serta nilai-nilai pelayanan publik.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Jenis penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang pada umumnya dilakukan dengan menggunakan kata-kata. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bentuk-bentuk risiko, penyebab terjadinya risiko, dan strategi manajemen risiko yang dilakukan dalam proses Pengelolaan Haji dan Umrah kemudian dijabarkan dalam bentuk kata-kata. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa wawancara dengan subjek yaitu pimpinan dan karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. Teknik pengambilan subjek dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Subjek penelitian yang dipilih yaitu ketua dan staf himpunan yaitu serta kepala seksi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Identifikasi Risiko dalam Pengelolaan Haji dan Umrah**

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi, ditemukan bahwa pengelolaan ibadah haji dan umrah mengandung berbagai risiko yang dapat diklasifikasikan ke dalam lima kategori utama.

- a. Risiko Operasional mencakup perubahan jadwal keberangkatan secara mendadak dan keterlambatan dokumen seperti visa. Misalnya, pada tahun 2023 terjadi perubahan jadwal pemberangkatan yang lebih awal dari yang telah direncanakan, sehingga beberapa jamaah harus membatalkan acara syukuran yang telah disiapkan. Selain itu, sering kali visa belum turun saat jadwal keberangkatan, menyebabkan jamaah harus berangkat pada kloter berikutnya.
- b. Risiko Administratif muncul dalam bentuk kesalahan atau ketidaksesuaian data identitas jamaah. Banyak jamaah lansia yang tidak memiliki dokumen pendukung seperti ijazah atau buku nikah, yang menyebabkan ketidaksesuaian data dengan KTP. Hal ini menyulitkan dalam pengurusan paspor dan memerlukan pendampingan sejak awal proses pendaftaran.

c. Risiko Eksternal berasal dari kebijakan Pemerintah Arab Saudi, seperti perubahan sistem penyelenggaraan haji yang melibatkan delapan syarikah. Hal ini menyebabkan jamaah dari satu daerah tidak bisa tergabung dalam satu kloter yang sama jika tidak berada di syarikah yang sama. Selain itu, kebijakan maskapai dan perubahan teknis lainnya juga turut memengaruhi kelancaran pelaksanaan haji dan umrah.

d. Risiko Keuangan tidak disebutkan secara eksplisit dalam wawancara, namun secara implisit tergambar dalam tantangan logistik akibat perubahan jadwal dan sistem yang dapat berdampak pada pengeluaran mendadak oleh jamaah. Temuan ini sesuai dengan pendekatan teori manajemen risiko menurut ISO 31000, yang menyatakan bahwa setiap organisasi perlu melakukan identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko sebagai bagian dari pengambilan keputusan strategis. Dalam penelitian terdahulu oleh Supriyadi & Setyorini (2020), disebutkan bahwa salah satu tujuan manajemen risiko adalah menghindari kerugian akibat ketidaksiapan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian, yang juga tercermin dalam kasus di atas.

## **B. Proses Manajemen Risiko yang Diterapkan**

Proses identifikasi risiko dilakukan sejak awal melalui sosialisasi intensif kepada calon jamaah agar segera mengurus paspor dan dokumen lainnya. Namun, belum terdapat sistem khusus atau alat formal untuk menilai risiko secara sistematis. Penilaian risiko lebih banyak dilakukan melalui koordinasi antarunit, khususnya antara KUA kecamatan dengan kantor Kemenag.

Penanggung jawab utama atas pengelolaan risiko adalah Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, yang bekerja sama dengan KUA kecamatan, Dinas Kesehatan, dan lembaga pendukung lainnya. Tidak terdapat SOP tertulis khusus untuk manajemen risiko, namun terdapat mekanisme informal berupa pendampingan dan komunikasi langsung yang dilakukan terhadap jamaah.

Dalam kerangka ISO 31000, proses manajemen risiko idealnya mencakup tahapan identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan risiko secara sistematis. Berdasarkan hasil ini, tampak bahwa proses manajemen risiko di Kemenag Banyuwangi masih berada pada tahap awal dan bersifat reaktif dan berbasis pengalaman lapangan, belum sepenuhnya terdokumentasi sebagai sistem yang terstruktur.

## **C. Strategi Mitigasi Risiko**

Strategi yang digunakan oleh Kemenag Banyuwangi bersifat gabungan antara preventif dan reaktif. Misalnya, dengan memberikan pemahaman sejak awal terkait pentingnya dokumen dan kemungkinan perubahan jadwal, serta menjelaskan kepada jamaah bahwa walaupun tergabung dalam kloter yang berbeda karena syarikah, mereka tetap akan menginap di lokasi hotel yang berdekatan.

Untuk jamaah lanjut usia yang memiliki kendala dokumen, dilakukan pendampingan khusus dan penyesuaian data identitas sejak tahap awal pendaftaran. Selain itu, jamaah yang tidak dapat memenuhi syarat diberi opsi pendampingan oleh anggota keluarga yang telah mendaftar lebih dari lima tahun sebelumnya, sesuai dengan prosedur dan pembuktian hubungan keluarga.

Strategi ini mencerminkan prinsip pelayanan publik yang responsif dan adaptif, meskipun belum sepenuhnya sejalan dengan prinsip good governance seperti transparansi dan dokumentasi prosedural yang kuat. Namun secara praktis, strategi ini cukup efektif dalam mengurangi risiko teknis dan sosial yang timbul selama proses haji.

#### **D. Tantangan dan Keterbatasan dalam Manajemen Risiko**

Beberapa tantangan yang dihadapi dalam penerapan manajemen risiko di antaranya adalah keterbatasan SDM, terutama dalam hal pelatihan formal tentang manajemen risiko. Selain itu, masih terdapat hambatan komunikasi dengan jamaah yang berusia lanjut, khususnya dalam hal pemahaman pentingnya dokumen dan tahapan pemberangkatan.

Koordinasi antar pihak juga menjadi tantangan tersendiri, terutama saat terjadi perubahan kebijakan dari pihak luar seperti Arab Saudi atau maskapai penerbangan. Hal ini menunjukkan bahwa keterbatasan regulasi lokal dan fleksibilitas sistem internal menjadi salah satu penyebab kurang optimalnya manajemen risiko. Salah satu solusi yang disarankan adalah penyusunan SOP formal, pelatihan bagi staf penyelenggara, serta penguatan literasi jamaah terhadap proses administratif dan regulasi haji.

#### **E. Implikasi Temuan terhadap Kinerja Layanan Publik**

Penerapan manajemen risiko meskipun masih bersifat informal dan belum sistematis, terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan kelancaran pelaksanaan ibadah haji dan umrah. Jamaah menjadi lebih siap menghadapi

kemungkinan perubahan, dan petugas memiliki fleksibilitas dalam mengambil keputusan berdasarkan situasi di lapangan.

Hal ini berdampak pada peningkatan kepuasan jamaah, terutama dalam hal kejelasan informasi dan pendampingan selama proses administrasi. Selain itu, strategi manajemen risiko yang diterapkan juga berkontribusi terhadap penguatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi Kementerian Agama, khususnya di Kabupaten Banyuwangi.

#### **F. Perbandingan dengan Studi Sebelumnya**

Jika dibandingkan dengan penelitian Setapa et al. (2015) yang menyebutkan bahwa organisasi sektor publik perlu menempatkan manajemen risiko sebagai bagian dari strategi pencapaian tujuan, maka temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Kemenag Banyuwangi masih dalam tahap transisi dari pendekatan teknis menuju pendekatan strategis. Penelitian Raharjo & Wijaya (2020) juga menekankan pentingnya eliminasi risiko rendahnya kinerja organisasi melalui penguatan sistem. Hal ini menjadi pengingat bahwa penguatan sistematis terhadap manajemen risiko di Kemenag Banyuwangi penting dilakukan untuk menunjang kualitas pelayanan yang berkelanjutan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan ibadah haji dan umrah di Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi menghadapi berbagai risiko yang diklasifikasikan dalam empat kategori utama: risiko operasional, administrative, eksternal, dan keuangan. Risiko operasional meliputi perubahan jadwal keberangkatan dan keterlambatan visa; risiko administrative mencakup ketidaksesuaian dokumen identitas jamaah; risiko eksternal berkaitan dengan kebijakan Pemerintah Arab Saudi dan maskapai; risiko keuangan muncul dari kebutuhan anggaran mendadak akibat dinamika pelaksanaan. Meskipun belum ada system dokumentasi risiko yang formal, pendekatan praktis melalui sosialisasi, pendampingan, dan koordinasi telah dilakukan sebagai upaya pengelolaan risiko.

Strategi mitigasi risiko yang digunakan bersifat preventif dan reaktif. Pendekatan ini terbukti membantu meminimalkan gangguan dan meningkatkan kesiapan jamaah dalam menghadapi tantangan teknis maupun kebijakan. Namun demikian, tantangan tetap ada, seperti keterbatasan SDM, kurangnya pelatihan manajemen risiko, serta keterbatasan dalam digitalisasi sistem pelayanan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kelembagaan melalui

penyusunan SOP manajemen risiko, pelatihan rutin bagi petugas, serta peningkatan literasi jamaah. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun pendekatan manajemen risiko di tingkat lokal masih bersifat adaptif dan belum sistematis, praktik tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas layanan public di sector penyelenggaraan haji dan umrah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Setapa, M., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., Ariff, M. S. M., Zaidin, N., & Sulaiman,
- Z. 2015. The impact of Enterprise Risk Management practices on Malaysian Public Higher Educational Institution performance: A literature review. IEOM 2015 - 5th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Proceeding, November 1994.  
<https://doi.org/10.1109/IEOM.2015.7093782>
- Balqis Nagita Fillia Zunaedi, Hayyu Rachma Annisa, Murdiyati Dewi. fungsi internal audit dan manajemen risiko perusahaan: sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Bisnis dan Akutansi*, Vol. 24, No. 1, June 2022
- Fauzi, F. (2016). Manajemen Risiko Di Tengah Perubahan Model Bisnis Telekomunikasi. *Jurnal Teknik Mesin*, 5(4), 32.  
<https://doi.org/10.22441/jtm.v5i4.1222>
- Cahyaningtyas, S. R., & Sasanti, E. E. (2019). Penerapan Manajemen, Penerapan Bank, Risiko Kelola, Tata dan, Perusahaan Perusahaan, Kinerja Ekonomi, Fakultas Mataram, Universitas. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 3(2), 170–206.  
<http://jaa.unram.ac.id/index.php/jaa/article/view/52>
- Supriyadi, A., & Setyorini, C. T. (2020). Pengaruh Pengungkapan Manajemen Risiko Terhadap Nilai Perusahaan Melalui Kinerja Keuangan Di Industri Perbankan Indonesia. *Owner (Riset Dan Jurnal Akuntansi)*, 4(2), 467.  
<https://doi.org/10.33395/owner.v4i2.257>
- Raharjo Halim, Y., & Wijaya, H. (2020). Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Manajemen Risiko Perusahaan Sebagai Moderasi. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 13(Vol.13 No. 2 (2020)), 78–87. <https://doi.org/10.35143/jakb.v13i2.3654>