Empiricism Journal
https://journal-center.litpam.com/index.php/empiricism
email: empiric.journal@gmail.com

Vol. 7, No 1, Maret 2026
e-ISSN: 2745-7613
pp. 442-452

Analisis Ekonomi Politik Rantai Nilai Global Haji dan Umrah: Strategi Value Capture Indonesia dalam Visi Saudi 2030

Asep Sa'duddin Sabilurrasad
Magister Hubungan Internasional Universitas Indonesia, Jl. Prof. Dr. Selo Soemardjan, FISIP UI, Depok, Jawa Barat 16424
Email Korespondensi: Sabilurrasad@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis posisi ekonomi politik Indonesia dalam *Global Value Chain* (GVC) jasa haji dan umrah, khususnya pasca-implementasi Visi Saudi 2030. Dengan mengadopsi metode kualitatif Neuman dan berlandaskan lensa interdependensi asimetris, studi ini mengupas fenomena yang dikenal sebagai ATM Religi atau kebocoran devisa nasional. Hasil studi mengindikasikan bahwa Indonesia berada di posisi konsumen hilir dan hanya merealisasikan investasi langsung Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) secara marginal, yaitu 0,24% dari total aset hingga Juni 2025. Hambatan utama upgrading fungsional Indonesia adalah ketidakseimbangan resiprositas dan ketergantungan energi, yang menjadikannya tertinggal dibandingkan model kemandirian aset Tabung Haji Malaysia. Oleh karena itu, studi ini merekomendasikan perlunya "penyambungan ulang" (*rewiring*) rantai nilai. Hal ini dapat diwujudkan melalui akselerasi investasi langsung BPKH pada aset-aset produktif di Arab Saudi. Selain itu, diplomasi haji Indonesia harus bertransformasi dari sekadar urusan administrasi kuota menjadi diplomasi ekonomi transaksional demi mengamankan kedaulatan ekonomi Indonesia.

Kata kunci: *Global Value Chain, Value Capture*, BPKH, Saudi Vision 2030, Interdependensi Asimetris.

Political Economy Analysis of the Global Hajj and Umrah Value Chain: Indonesia's Value Capture Strategy in Saudi Vision 2030

Abstract

This study aims to analyze Indonesia's political economy within the Global Value Chain (GVC) of Hajj and Umrah services, particularly after the implementation of Saudi Vision 2030. Adopting Neuman's qualitative method and based on the lens of asymmetric interdependence, this study examines the phenomenon known as Religious ATM (ATM Religi), or national foreign exchange leakage. The study's results indicate that Indonesia is a downstream consumer and has only realized marginal direct investment from the Hajj Financial Management Agency (BPKH), amounting to 0.24% of total assets by June 2025. The main obstacles to Indonesia's functional upgrading are reciprocity imbalances and energy dependence, which leave it lagging behind Malaysia's Tabung Haji asset self-sufficiency model. Therefore, this study recommends the need for a "rewiring" of the value chain. This can be achieved through accelerating BPKH's direct investment in productive assets in Saudi Arabia. Furthermore, Indonesian Hajj diplomacy must transform from merely quota administration to transactional economic diplomacy to safeguard Indonesia's economic sovereignty.

Keywords: *Global Value Chain, Value Capture, BPKH, Saudi Vision 2030, Asymmetric Interdependence*

How to Cite: Sabilurrasad, A. S. . (2026). Analisis Ekonomi Politik Rantai Nilai Global Haji dan Umrah: Strategi Value Capture Indonesia dalam Visi Saudi 2030. *Empiricism Journal*, *7*(1). https://journal-center.litpam.com/index.php/empiricism/article/view/4897

https://doi.org/10.36312/ej.v7i1.4897

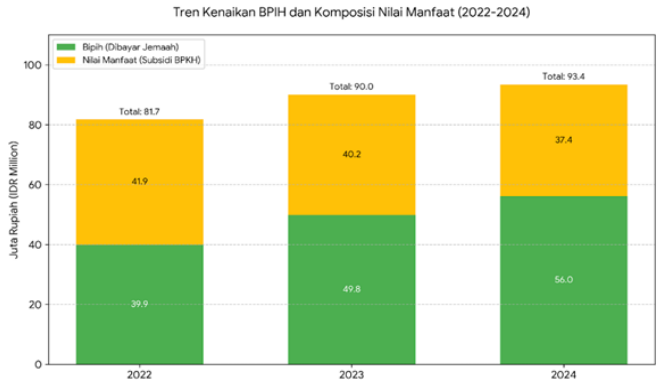
Copyright© 2026, Sabilurrasad.
This is an open-access article under the CC-BY-SA License.

PENDAHULUAN

Timur Tengah sedang mengalami perubahan mendasar yang dipicu oleh inisiatif ambisius *Saudi Vision 2030*. Strategi ini bertujuan untuk mendiversifikasi ekonomi Arab Saudi dalam mengurangi ketergantungan pada minyak mentah dan mengembangkan sektor non-minyak yang produktif seperti pariwisata dan jasa (Latip, 2023). Dalam kerangka transformasi ini, ibadah Haji dan Umrah kini tidak hanya dipandang sebagai pilar keagamaan, tetapi juga dikomodifikasi secara eksplisit sebagai aset ekonomi strategis dan kontributor utama Produk Domestik Bruto (PDB) non-minyak (Abimanyu et al., 2025). Pergeseran orientasi ini telah menunjukkan hasil signifikan. Pada kuartal keempat tahun 2022, sektor non-minyak Arab Saudi mencatat pertumbuhan sebesar 19%, melampaui

pertumbuhan sektor minyak yang berada di angka 17% pada periode yang sama (Abimanyu et al., 2025). Transformasi ini menuntut negara-negara yang mengirimkan jemaah Haji dan Umrah khususnya Indonesia untuk meninjau kembali strategi diplomasi ekonomi mereka. Tujuannya adalah agar Indonesia tidak hanya menjadi pasar pasif yang menopang ambisi ekonomi Saudi (Yumni, 2025).

Indonesia memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam ekonomi politik ziarah global, terutama sebagai negara dengan jumlah pengirim jemaah haji terbesar di dunia. Berkat populasi Muslimnya yang masif, Indonesia secara rutin mendapatkan kuota haji tertinggi, berkisar antara 221.000 hingga 241.000 jemaah setiap tahun (Yumni, 2025). Jumlah besar ini secara otomatis menciptakan pasar konsumen yang luar biasa bagi sektor jasa di Arab Saudi. Volume jemaah yang tinggi ini berimplikasi langsung pada arus devisa yang sangat besar. Rata-rata, setiap jemaah haji Indonesia diperkirakan menghabiskan sekitar USD 5.600 selama menjalankan ibadah di Tanah Suci (Abimanyu et al., 2025). Berdasarkan estimasi ini, total pendapatan yang diperoleh Arab Saudi dari jemaah haji Indonesia saja dapat mencapai USD 940,8 juta dalam satu tahun anggaran (Abimanyu et al., 2025). Dengan kontribusi ekonomi satu arah yang signifikan ini, Indonesia menjadi penyokong utama dalam mewujudkan target pariwisata religi yang dicanangkan dalam program *Vision 2030* Arab Saudi (Latip, 2023).



Gambar 1: Grafik Tren Biaya

Dalam tiga tahun terakhir, biaya penyelenggaraan ibadah haji menunjukkan tren peningkatan yang signifikan, baik yang dibebankan kepada jemaah maupun yang disubsidi dari nilai manfaat BPKH. Seperti terlihat pada Gambar 1, terdapat kesenjangan yang besar antara biaya riil dan kemampuan finansial jemaah. Kondisi ini mendesak perlunya strategi pengelolaan dana yang lebih progresif, salah satunya melalui konsep *value capture*.

Akan tetapi, Kontribusi devisa yang signifikan dari sektor haji dan umrah Indonesia terhadap Arab Saudi telah melahirkan fenomena "ATM Religi." Hal tersebut membuat arus modal dari jemaah Indonesia ini belum diimbangi dengan timbal balik ekonomi yang memadai dari Arab Saudi. Meskipun Indonesia menjadi penggerak penting ekonomi di Mekah dan Madinah, realisasi investasi Arab Saudi di Indonesia masih stagnan dan jauh dari harapan. Sebagai contoh, kesepakatan investasi Arab Saudi di China saat kunjungan kenegaraan mencapai USD 65 miliar, angka yang kontras sepuluh kali lipat lebih besar dibandingkan investasi yang masuk ke Indonesia (IDX Channel, 2023). Ketimpangan ini diperburuk dengan pembatalan proyek strategis nasional, seperti kilang Pertamina-Saudi Aramco senilai USD 6 miliar pada tahun 2020, setelah bertahun-tahun menemui jalan buntu (CNBC Indonesia, 2024). Fakta-fakta ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam hubungan bilateral, di mana peran Indonesia cenderung sebagai penyumbang devisa utama tanpa mendapatkan komitmen investasi strategis yang kuat sebagai imbalannya.

Hubungan ekonomi antara Indonesia dan Arab Saudi juga ditandai oleh interdependensi asimetris yang secara inheren menempatkan posisi tawar Indonesia dalam kerentanan. Ketergantungan Indonesia pada impor minyak mentah dari Arab Saudi sangat besar, mengakibatkan defisit kronis pada neraca perdagangan sektor migas (Kemendag, 2023). Data perdagangan tahun 2022 menunjukkan bahwa surplus non-migas Indonesia tidak mampu menutupi defisit neraca migas yang mencapai USD 4,6 Miliar terhadap Arab

Saudi (BPS, 2023). Ketergantungan struktural pada sektor energi ini sering kali dianggap membatasi ruang gerak diplomasi haji Indonesia, khususnya dalam negosiasi untuk menurunkan biaya atau meningkatkan kualitas layanan bagi jemaah (Hamdani, 2018). Oleh karena itu, diperlukan strategi baru: mengonversi *market power* yang dimiliki Indonesia dari besarnya jumlah jemaah haji menjadi *bargaining power* yang efektif dalam negosiasi bilateral (Yumni, 2025).

Dalam perspektif Ekonomi Politik Internasional, ekosistem Haji dan Umrah dapat dipahami melalui lensa *Global Value Chain* (GVC) yang kini semakin didominasi oleh sektor jasa. Berdasarkan laporan perkembangan GVC terbaru, aktivitas ekonomi global kini bergeser ke arah *Services* GVC yang memiliki nilai tambah lebih tinggi dan pertumbuhan yang lebih pesat dibandingkan perdagangan komoditas fisik (WTO, 2025). Penyelenggaraan haji berfungsi sebagai ekosistem besar yang melibatkan simpul-simpul ekonomi mulai dari pendaftaran di tanah air hingga konsumsi akhir di tanah suci (Sinha & Mittal, 2022). Selama ini, partisipasi Indonesia dalam GVC haji masih terjebak di segmen hilir (*downstream*) yang memiliki nilai tambah rendah seperti penyiapan manasik dan travel domestik (Prasetyo & Huda, 2022). Sebaliknya, segmen hulu (*upstream*) yang bernilai tinggi seperti akomodasi, transportasi Masyair, dan logistik berskala besar di Arab Saudi masih didominasi oleh aktor lokal Saudi dan pengusaha global lainnya (Prasetyo & Huda, 2022).

Ketidakmampuan industri nasional untuk menembus rantai pasok di Arab Saudi terlihat jelas pada sektor transportasi jemaah yang saat ini didominasi oleh produk dari negara ketiga. Armada bus haji di Arab Saudi secara masif dikuasai oleh produsen asal China yang didukung oleh diplomasi dagang yang agresif dan skema pembiayaan jangka panjang dari pemerintah mereka (IDX Channel, 2023). Padahal, Indonesia memiliki industri karoseri nasional yang kompetitif, namun faktanya produk-produk strategis ini belum mampu terlibat dalam pasar transportasi haji di tanah suci secara signifikan. Hal ini menandakan adanya hambatan dalam strategi *upgrading* fungsional Indonesia di dalam rantai nilai haji, di mana potensi ekspor produk manufaktur nasional masih terpinggirkan (Prasetyo & Huda, 2022). Devisa yang dikeluarkan oleh jemaah Indonesia pada akhirnya tidak hanya mengalir ke Saudi, tetapi juga dinikmati oleh negara-negara penyuplai logistik global lainnya (WTO, 2025).

Guna mengatasi kebocoran ekonomi tersebut, Indonesia memiliki instrumen strategis melalui pengelolaan dana haji yang dikelola secara profesional. Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) saat ini mengelola dana yang telah mencapai lebih dari Rp 166 triliun, yang merupakan akumulasi modal sangat besar untuk menjadi investor institusional syariah global (BPKH, n.d.). Dana kelolaan yang masif ini memberikan peluang bagi Indonesia untuk melakukan investasi langsung (*Direct Investment*) di Arab Saudi guna melakukan *value capture* atas pengeluaran jemaah sendiri (BPKH, n.d.). Motivasi jemaah haji Indonesia yang bersifat inelastis terhadap kenaikan harga memberikan jaminan permintaan jangka panjang yang stabil bagi setiap aset produktif yang dimiliki Indonesia di tanah suci (Muhid, 2019). Dengan memiliki aset riil di sektor akomodasi dan infrastruktur layanan, Indonesia dapat menarik kembali sebagian nilai ekonomi yang selama ini menguap ke luar sistem keuangan nasional (Abimanyu et al., 2025).

Jurnal ini bertujuan untuk menganalisis strategi Indonesia dalam mentransisi perannya dari sekadar penyedia jemaah Haji dan Umrah menjadi mitra sepadan yang aktif dalam ekosistem haji. Sebagian besar literatur sebelumnya cenderung berfokus pada dampak ekonomi bagi negara penyelenggara, namun dampak peluang terbalik (*reverse opportunity*) bagi negara pengirim jemaah masih sedikit dikaji (Saripudin & Juned, 2021). Melalui analisis GVC, penelitian ini akan membedah di mana titik-titik kebocoran devisa terjadi dan bagaimana strategi intervensi kebijakan dapat memperkuat posisi tawar nasional (Prasetyo & Huda, 2022). Fokus utama analisis ini adalah merumuskan langkah konkret bagi pemerintah dan BPKH untuk melakukan *upgrading* fungsional demi mengamankan kepentingan ekonomi umat di tengah komodifikasi religi global (Abimanyu et al., 2025). Diplomasi haji Indonesia harus berevolusi dari sekadar urusan administrasi kuota menjadi diplomasi ekonomi yang berorientasi pada penguasaan aset dan akses pasar strategis di Arab Saudi (Yumni, 2025).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berfokus pada interpretasi mendalam terhadap dinamika ekonomi politik dalam ekosistem haji dan umrah. Penggunaan metode kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam menyajikan deskripsi yang kaya mengenai proses kebijakan dan interaksi antar aktor negara yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka statistik. Menurut Neuman (2014), penelitian kualitatif sangat efektif untuk memahami proses sosial dan makna di balik sebuah fenomena dalam konteks yang spesifik. Dalam studi Hubungan Internasional, pendekatan ini menjadi krusial untuk membedah bagaimana distribusi kekuasaan yang tidak merata memengaruhi keputusan ekonomi nasional (Neuss, 2011). Dengan demikian, peneliti berupaya mengeksplorasi dimensi kepentingan strategis Indonesia dalam menghadapi perubahan struktural di Arab Saudi.

Logika penelitian ini dibangun berdasarkan paradigma Ilmu Sosial Interpretatif yang menekankan pada pemahaman makna di balik aksi institusional. Neuman (2014) menjelaskan bahwa realitas sosial merupakan hasil dari konstruksi makna yang dilakukan oleh aktor-aktor di dalamnya melalui refleksi dan pengamatan. Hal ini sangat relevan untuk menginterpretasikan *Saudi Vision 2030* bukan sekadar sebagai rencana bisnis melainkan sebagai upaya penyambungan ulang GVC yang bertujuan mengubah posisi ekonomi negara tersebut (World Trade Organization, 2025). Melalui lensa interpretatif, kebijakan Indonesia dianalisis sebagai respons terhadap rekonfigurasi GVC jasa yang dilakukan oleh pemerintah Saudi. Peneliti berupaya memahami bagaimana Indonesia memaknai ketergantungan ekonominya sebagai peluang untuk melakukan *value capture*.

Metode pengumpulan data yang diterapkan adalah penelitian non-reaktif melalui teknik analisis dokumen strategis. Neuman (2014) mendefinisikan metode ini sebagai cara pengumpulan data di mana peneliti menganalisis jejak-jejak fisik atau dokumen yang ditinggalkan oleh organisasi tanpa mengganggu subjek penelitian. Data utama yang digunakan mencakup laporan perkembangan GVC terbaru yang menyoroti pergeseran perdagangan global menuju sektor jasa (World Trade Organization, 2025). Selain itu, literatur mengenai interdependensi asimetris digunakan untuk memberikan konteks pada dokumen bilateral Indonesia-Arab Saudi (Neuss, 2011). Penggunaan dokumen resmi seperti laporan BPKH dan statistik perdagangan memastikan bahwa landasan analisis penelitian ini memiliki validitas data yang otoritatif.

Desain penelitian ini secara spesifik mengadopsi kerangka pemetaan Rantai Nilai Global (*GVC Mapping*) untuk mengidentifikasi aliran nilai tambah. Kerangka kerja GVC memungkinkan peneliti untuk membedah setiap simpul aktivitas ekonomi mulai dari pendaftaran jemaah hingga layanan di tanah suci guna melihat di mana kebocoran devisa terjadi. Laporan GVC terbaru menekankan bahwa pemahaman terhadap rantai nilai jasa sangat penting karena sektor ini memiliki kompleksitas yang berbeda dibandingkan perdagangan barang fisik (World Trade Organization, 2025). Dalam perspektif hubungan antarnegara, pemetaan ini juga membantu peneliti melihat tingkat ketergantungan satu negara terhadap negara lain dalam satu ekosistem produksi jasa (Neuss, 2011). Metodologi ini memberikan cara yang sistematis untuk merumuskan di mana Indonesia harus melakukan intervensi kebijakan.

Pemilihan sumber data dilakukan melalui teknik pengambilan sampel bertujuan yang diarahkan pada kasus Indonesia sebagai pengirim jemaah terbesar. sampling kualitatif bertujuan untuk mendapatkan kasus yang memiliki muatan informasi paling dalam, bukan untuk generalisasi populasi (Neuman, 2014). Fokus pada studi kasus Indonesia dipilih karena adanya ketimpangan timbal balik investasi yang sangat kontras jika dibandingkan dengan besarnya arus devisa yang diberikan terhadap Saudi (World Trade Organization, 2025). Pengambilan sampel dokumen juga mencakup analisis terhadap posisi kekuatan asimetris di mana satu pihak memiliki ketergantungan lebih besar pada pihak lain (Neuss, 2011). Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar representatif dalam menjelaskan tantangan *value capture* yang dihadapi Indonesia.

Analisis data dilakukan melalui proses induksi analitis yang bergerak dari pengamatan data konkret menuju konseptualisasi teoretis. Peneliti memulai dengan mengategorikan data mengenai aliran pengeluaran jemaah dan kemudian mengaitkannya dengan konsep strategi *upgrading* fungsional dalam GVC. Neuman (2014) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif melibatkan pengorganisasian data menjadi tema-tema yang dapat menjelaskan hubungan

sebab-akibat atau pola perilaku. Pola interdependensi asimetris yang ditemukan dalam data kemudian dianalisis untuk melihat bagaimana hal tersebut membatasi atau membuka peluang negosiasi bagi Indonesia (Neuss, 2011). Melalui integrasi data ini, penelitian mampu menghasilkan kesimpulan yang menggabungkan fakta statistik dengan teori ekonomi politik internasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kebocoran Devisa dalam Rantai Nilai Global (GVC) Sektor Jasa Haji dan Umrah

Analisis mengenai rantai nilai global (GVC) haji dan umrah harus dimulai dengan pemahaman bahwa industri ini telah bertransformasi menjadi *Services GVC* yang sangat kompleks. Menurut laporan terbaru, perdagangan jasa kini mendominasi arus ekonomi global karena memiliki nilai tambah yang lebih stabil dibandingkan komoditas barang (World Trade Organization, 2025). Dalam konteks ziarah religi, simpul-simpul nilai tersebar mulai dari tahap pra-keberangkatan hingga layanan pasca-pelaksanaan di tanah suci. Indonesia, sebagai pemasok jemaah terbesar, menempati posisi sentral dalam menggerakkan roda ekonomi pada rantai nilai jasa ini. Namun, tantangan utama yang muncul adalah bagaimana memastikan nilai ekonomi tersebut dapat ditangkap kembali oleh sistem domestik dan tidak hanya menjadi aliran modal keluar yang pasif (Prasetyo & Huda, 2022).

Anatomi kebocoran devisa nasional terlihat jelas dari besaran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) yang terus meningkat setiap tahunnya. Pada musim haji 2024, rata-rata BPIH per jemaah ditetapkan sebesar Rp93,4 juta, sebuah angka yang mencerminkan beban finansial sekaligus potensi perputaran uang yang sangat besar (Badan Pengelola Keuangan Haji, 2024). Dari total biaya tersebut, pemerintah mengalokasikan Nilai Manfaat sebesar Rp8,2 triliun untuk menyubsidi selisih biaya yang harus dibayar jemaah agar tetap terjangkau. Meskipun subsidi ini meringankan jemaah, secara makro ekonomi ini berarti terdapat triliunan rupiah yang dikumpulkan dari dana umat dan kemudian dialirkan keluar untuk membayar jasa di luar negeri. Aliran dana yang masif ini menjadi dasar bagi urgensi perlunya strategi *value capture* agar nilai manfaat tidak habis hanya untuk membayar pihak asing (Abimanyu et al., 2025).

Kebocoran ekonomi terjadi ketika porsi terbesar dari BPIH tersebut dibelanjakan untuk komponen layanan di Arab Saudi yang tidak dikuasai oleh entitas Indonesia. Komponen seperti akomodasi di Makkah dan Madinah, layanan Masyair, serta transportasi antar-kota menyedot sebagian besar devisa yang dibawa oleh jemaah. Tanpa adanya kepemilikan aset riil, jemaah Indonesia seolah hanya menjadi "pelanggan" sementara yang membayar harga sewa hotel yang fluktuatif (Abimanyu et al., 2025). Hal ini menciptakan fenomena di mana Indonesia menyumbangkan likuiditas bagi sektor properti Saudi tanpa mendapatkan bagi hasil dari keuntungan operasionalnya. Kondisi ini menuntut adanya reorientasi strategi investasi agar dana yang keluar dapat ditarik kembali dalam bentuk profit margin perusahaan nasional (Prasetyo & Huda, 2022).

Data laporan keuangan terbaru menunjukkan bahwa komposisi aset investasi Indonesia masih sangat didominasi oleh instrumen portofolio domestik daripada investasi langsung di tanah suci. Hingga semester pertama tahun 2025, total aset investasi mencapai Rp159,96 triliun, namun porsi investasi langsung dan lainnya hanya tercatat sebesar Rp388,9 miliar (Badan Pengelola Keuangan Haji, 2025). Kesenjangan yang tajam ini menunjukkan bahwa strategi *upgrading* fungsional dari sekadar penempatan dana menjadi kepemilikan aset produktif masih berada pada tahap embrional. Rendahnya angka investasi langsung berarti Indonesia kehilangan peluang untuk melakukan mitigasi risiko terhadap kenaikan biaya layanan haji di masa depan. Akibatnya, ketergantungan pada harga pasar yang ditetapkan oleh penyedia layanan lokal Saudi tetap menjadi hambatan struktural utama (World Trade Organization, 2025).

Perbandingan dengan negara tetangga memberikan gambaran yang lebih kritis mengenai ketertinggalan Indonesia dalam penguasaan aset di Arab Saudi. Lembaga Tabung Haji Malaysia telah lama memiliki ekosistem bisnis yang matang melalui anak-anak usahanya yang bergerak di sektor hotel, properti, dan jasa travel (Tabung Haji, 2023). Keberhasilan mereka dalam memenangkan proses arbitrase senilai SAR899,2 juta terkait sengketa properti membuktikan posisi tawar hukum dan ekonomi mereka yang kuat di tanah

suci (Tabung Haji, 2023). Indonesia, sebaliknya, masih sering terjebak dalam posisi *price taker* yang harus menerima kenaikan biaya sepihak karena minimnya kendali atas rantai pasok. Benchmarking ini menunjukkan bahwa kepemilikan aset bukan hanya soal keuntungan finansial, melainkan juga soal perlindungan kepentingan jemaah secara berdaulat (Yumni, 2025).

Tabel. 1 Diolah oleh Penulis

Indikator Perbandingan	BPKH (Indonesia)	Tabung Haji (Malaysia)
Total Aset Kelolaan	Rp 159,96 Triliun (2025)	RM 91 Miliar (~Rp 320 T)
Persentase Investasi	0,24% (Rp 388,9 Miliar)	Sangat Tinggi (Terintegrasi Anak Usaha)
Kepemilikan Aset Riil di Saudi	Terbatas (Tahap Inisiasi BPKH Ltd)	Memiliki Grup Hotel & Properti Tetap
Kehadiran Fisik & Legal	Melalui BPKH Limited	Kantor Tetap Jeddah & TH Travel
Daya Tawar Hukum	Negosiasi melalui Kemenag	Memenangkan Arbitrase SAR 899,2 Juta
Integrasi Rantai Pasok	Ekspor Bumbu (76 Ton)	TH Hotel, Residence, & Katering

Di samping sektor akomodasi, kebocoran devisa juga terjadi pada sektor logistik dan konsumsi jemaah selama berada di Arab Saudi. Upaya awal pengiriman 76 ton bumbu khas Indonesia pada tahun 2024 merupakan langkah strategis untuk memasukkan produk nasional ke dalam rantai pasok katering (Badan Pengelola Keuangan Haji, 2024). Meskipun demikian, volume ini masih sangat kecil jika dibandingkan dengan total kebutuhan logistik ratusan ribu jemaah yang mengonsumsi ratusan ribu paket makanan setiap harinya. Tanpa integrasi yang lebih dalam antara UMKM nasional dan penyedia katering di Saudi, potensi ekonomi dari konsumsi jemaah akan terus dinikmati oleh pemasok dari negara ketiga. Oleh karena itu, penguatan peran BPKH Limited sebagai agregator bisnis di tanah suci menjadi kunci untuk menyumbat celah kebocoran ini (World Trade Organization, 2025).

Secara teoretis, kegagalan dalam melakukan *value capture* ini memperkuat kondisi interdependensi asimetris antara kedua negara. Indonesia membutuhkan akses kuota haji yang besar untuk meredam antrean panjang di dalam negeri, sementara Saudi memanfaatkan kebutuhan ini untuk menjamin keberhasilan target pariwisata dalam Visi 2030 (Latip, 2023). Ketidakseimbangan ini membuat Indonesia sulit untuk menuntut resiprositas investasi yang setara, apalagi ditambah dengan ketergantungan pada impor minyak (Neuss, 2011). Kekuatan pasar Indonesia yang besar seharusnya menjadi daya tawar, namun tanpa penguasaan infrastruktur haji, kekuatan tersebut tetap pasif. Analisis interdependensi menunjukkan bahwa kedaulatan ekonomi dalam penyelenggaraan haji hanya bisa dicapai melalui kemandirian aset (Neuss, 2011).

Sebagai kesimpulan dari anatomi kebocoran ini, dapat dipetakan bahwa simpul-simpul nilai pada GVC haji masih didominasi oleh aktor asing. Struktur biaya yang ada menunjukkan bahwa triliunan rupiah devisa keluar setiap tahunnya untuk membiayai layanan yang sebenarnya bisa dikelola oleh perusahaan Indonesia (Badan Pengelola Keuangan Haji, 2024). Fenomena "ATM Religi" akan terus berlangsung selama porsi investasi langsung di Arab Saudi tetap marjinal dibandingkan dengan total dana kelolaan (Badan Pengelola Keuangan Haji, 2025). Diperlukan langkah berani untuk melakukan perbaikan rantai nilai agar Indonesia tidak hanya menjadi penonton dalam pertumbuhan industri religi global. Transformasi ini menjadi syarat mutlak bagi keberlanjutan ekonomi haji nasional di masa depan (World Trade Organization, 2025).

Dinamika Interdependensi Asimetris dan Paradoks ATM Agama

Fenomena ATM Religi merupakan representasi kritis dari ketimpangan ekonomi politik antara Indonesia dan Arab Saudi dalam ekosistem ziarah internasional. Istilah ini merujuk pada posisi Indonesia sebagai penyumbang devisa yang masif tanpa mendapatkan manfaat ekonomi timbal balik yang setara dari pihak Kerajaan. Secara teoretis, kondisi ini mencerminkan apa yang disebut oleh Neuss (2011) sebagai interdependensi asimetris, di mana ketergantungan satu pihak jauh lebih besar dibandingkan pihak lainnya dalam sebuah hubungan bilateral. Dalam konteks ini, Indonesia sangat bergantung pada kuota haji untuk menjaga stabilitas sosial dan memenuhi aspirasi religius domestik, sementara Arab Saudi memposisikan jemaah sebagai instrumen pendapatan ekonomi non-minyak. Akibatnya, hubungan bilateral ini cenderung bersifat transaksional sepihak yang secara struktural merugikan posisi keuangan nasional Indonesia (Neuss, 2011).

Analisis mengenai interdependensi asimetris menekankan bahwa distribusi kekuasaan dalam hubungan internasional sering kali ditentukan oleh siapa yang paling sedikit membutuhkan hubungan tersebut. Arab Saudi, melalui inisiatif Visi 2030, telah berhasil menciptakan ketergantungan baru bagi negara-negara Muslim dengan melakukan komodifikasi strategis terhadap akses ke tanah suci (Latip, 2023). Neuss (2011) berargumen bahwa dalam hubungan yang asimetris, pihak yang dominan memiliki keleluasaan untuk memaksakan aturan main yang cenderung menguntungkan kepentingannya sendiri. Indonesia, meskipun memiliki jumlah jemaah terbesar di dunia, sering kali kehilangan daya tawar ekonomi karena tidak memiliki kendali atas infrastruktur pelayanan di segmen hulu GVC. Hal ini menyebabkan setiap kebijakan kenaikan biaya layanan yang ditetapkan secara sepihak oleh Saudi harus diterima secara pasif oleh pemerintah Indonesia tanpa ruang negosiasi yang berarti (Neuss, 2011).

Kritik terhadap rendahnya resiprositas investasi menjadi poin krusial dalam membedah paradoks hubungan ekonomi antara kedua negara. Data menunjukkan adanya kesenjangan yang sangat tajam antara komitmen investasi Arab Saudi di China dibandingkan dengan realisasi investasi mereka di Indonesia. Saat kunjungan kenegaraan ke China, Arab Saudi menyepakati komitmen investasi strategis mencapai angka USD 65 miliar, yang merupakan jumlah fantastis bagi negara non-Muslim (IDX Channel, 2023). Sebaliknya, realisasi investasi Saudi di Indonesia tetap stagnan dan sama sekali tidak mencerminkan status Indonesia sebagai mitra "pelanggan" terbesar bagi industri religi mereka. Ketimpangan ini membuktikan bahwa faktor kedekatan religius tidak secara otomatis dikonversi menjadi keuntungan ekonomi politik yang nyata bagi Indonesia tanpa adanya diplomasi yang lebih transaksional (Abimanyu et al., 2025).

Kegagalan dalam merealisasikan proyek-proyek strategis nasional menjadi bukti nyata lemahnya komitmen bilateral di luar urusan kuota haji. Salah satu contoh yang paling menonjol adalah pembatalan proyek pengembangan kilang Pertamina–Saudi Aramco senilai USD 6 miliar pada April 2020 yang lalu. Proyek yang telah direncanakan selama bertahun-tahun tersebut akhirnya mandek karena ketidaksepakatan dalam skema valuasi dan hitungan bagi hasil (CNBC Indonesia, 2024). Pembatalan ini menunjukkan bahwa Arab Saudi lebih memprioritaskan kepentingan komersial murni daripada menjaga stabilitas hubungan strategis jangka panjang dengan Indonesia. Fenomena ini mempertegas narasi bahwa Indonesia selama ini hanya dipandang sebagai pasar konsumen jasa ziarah tanpa adanya upaya integrasi industri yang lebih dalam dari pihak Saudi (Neuss, 2011).

Marginalisasi industri manufaktur nasional dalam ekosistem haji juga terlihat jelas pada sektor transportasi darat di Arab Saudi yang sangat potensial. Saat ini, armada bus haji yang melayani mobilitas jutaan jemaah didominasi secara masif oleh produsen asal China yang didukung oleh diplomasi dagang agresif. Padahal, Indonesia memiliki industri karoseri nasional yang sangat kompetitif dan memiliki reputasi internasional, namun faktanya produk-produk ini tidak dilibatkan dalam rantai pasok haji. Dominasi produk China ini menunjukkan kegagalan strategi *upgrading* fungsional Indonesia di tengah persaingan ekonomi global yang semakin ketat (World Trade Organization, 2025). Akibatnya, devisa yang dikeluarkan jemaah Indonesia untuk biaya transportasi justru mengalir ke negara ketiga, bukan kembali ke industri manufaktur dalam negeri (Prasetyo & Huda, 2022).

Struktur perdagangan bilateral antara kedua negara juga diwarnai oleh defisit neraca migas yang terus membebani ketahanan ekonomi Indonesia secara kronis. Ketergantungan

Indonesia pada impor minyak mentah dari Arab Saudi menciptakan lubang defisit perdagangan yang mencapai USD 4,6 Miliar pada tahun 2022 (Kementerian Perdagangan, 2023). Kondisi ini menciptakan apa yang disebut Neuss (2011) sebagai jebakan ketergantungan, di mana posisi Indonesia sebagai pengimpor energi membatasi kemampuannya untuk bersikap tegas dalam negosiasi urusan haji. Tekanan pada nilai tukar Rupiah akibat arus keluar devisa untuk kebutuhan energi dan biaya haji secara simultan memperlemah posisi tawar ekonomi makro Indonesia. Tanpa adanya strategi *value capture* yang kuat, Indonesia akan terus berada dalam siklus defisit jasa dan barang yang merugikan kepentingan nasional (World Trade Organization, 2025).

Perbandingan dengan posisi tawar Malaysia melalui Lembaga Tabung Haji memberikan perspektif penting mengenai urgensi ketegasan hukum dan ekonomi. Tabung Haji Malaysia tidak hanya bertindak sebagai pengelola dana, tetapi juga sebagai entitas korporasi yang memiliki keberanian hukum dalam melindungi aset-aset mereka di Saudi. Keberhasilan mereka memenangkan arbitrase senilai SAR 899,2 juta terkait sengketa sewa properti membuktikan bahwa mereka memiliki posisi tawar yang diakui secara internasional (Tabung Haji, 2023). Sebaliknya, Indonesia masih cenderung menggunakan pendekatan diplomasi yang bersifat birokratis daripada diplomasi transaksional yang berbasis pada kepemilikan aset riil. Perbedaan pendekatan strategis ini menjelaskan mengapa Malaysia lebih mampu menahan laju kebocoran devisa dibandingkan Indonesia yang masih terjebak sebagai konsumen pasif (Yumni, 2025).

Dengan demikian, paradoks ATM Religi ini akan tetap bertahan selama Indonesia tidak mampu mengubah struktur interdependensi asimetris yang ada. Strategi melakukan *value capture* melalui penguasaan aset bukan lagi sebuah pilihan melainkan syarat mutlak untuk mengakhiri posisi Indonesia sebagai penyedia dana pasif bagi Visi Saudi 2030. Laporan GVC terbaru menekankan bahwa negara berkembang harus aktif dalam melakukan perbaikan GVC agar tidak kehilangan margin keuntungan di sektor jasa global (World Trade Organization, 2025). Evolusi diplomasi haji menuju realisme ekonomi harus segera dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan pasar jemaah sebagai instrumen daya tekan ekonomi yang nyata. Hanya dengan cara inilah, kedaulatan ekonomi umat dapat terjaga secara berkelanjutan di tengah arus komodifikasi religi yang dilakukan oleh Arab Saudi (Abimanyu et al., 2025).

Strategi Value Capture dan Upgrading Fungsional melalui BPKH

Strategi untuk mengatasi kebocoran devisa nasional menuntut adanya langkah *upgrading* fungsional yang berani dalam struktur Rantai Nilai Global (GVC) haji dan umrah. Menurut laporan terbaru mengenai perkembangan GVC, negara-negara berkembang harus melakukan perbaikan terhadap rantai nilai mereka guna meningkatkan produktivitas dan inklusivitas ekonomi (World Trade Organization, 2025). Indonesia tidak boleh lagi hanya berperan sebagai penyedia jemaah yang pasif di segmen hilir, melainkan harus mulai merambah ke segmen hulu yang menguasai margin keuntungan lebih besar. Langkah ini melibatkan transisi peran dari sekadar pengelola administrasi dana menjadi investor institusional yang aktif secara global. Upaya ini menjadi syarat mutlak agar daya tawar pasar Indonesia dapat dikonversi menjadi keuntungan finansial riil yang kembali ke tanah air (Prasetyo & Huda, 2022).

Inti dari strategi *value capture* ini adalah percepatan realisasi investasi langsung (*direct investment*) di wilayah Arab Saudi oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). Data keuangan per semester pertama tahun 2025 menunjukkan bahwa porsi investasi langsung masih sangat kecil, yakni di angka Rp388,9 miliar dari total aset investasi yang mencapai Rp159,96 triliun (Badan Pengelola Keuangan Haji, 2025). Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang yang sangat luas bagi BPKH untuk melakukan ekspansi aset riil di sektor perhotelan dan transportasi di Makkah serta Madinah. Investasi langsung pada aset produktif di tanah suci akan berfungsi sebagai lindung nilai (*hedging*) alami terhadap fluktuasi biaya layanan haji yang sering kali naik secara sepihak. Melalui kepemilikan aset, Indonesia tidak hanya mengamankan pelayanan bagi jemaah, tetapi juga memastikan laba operasional tetap berputar di dalam ekosistem keuangan syariah nasional (Murniwati et al., 2025).

Pendirian dan optimalisasi peran BPKH Limited sebagai entitas anak yang beroperasi di Arab Saudi merupakan langkah taktis yang sangat strategis dalam memperpendek rantai pasok. Pada musim haji tahun 2024, BPKH Limited telah berhasil mendistribusikan sebanyak 216.090 paket makanan siap saji untuk memenuhi kebutuhan konsumsi jemaah Indonesia (Badan Pengelola Keuangan Haji, 2024). Kehadiran fisik entitas ini di tanah suci memungkinkan Indonesia untuk melakukan intervensi langsung dalam proses pengadaan jasa tanpa harus bergantung sepenuhnya pada vendor lokal Saudi. Strategi ini merupakan bentuk nyata dari *upgrading* fungsional di mana Indonesia mengambil alih peran sebagai penyedia jasa logistik. Keberhasilan awal ini harus dijadikan momentum untuk memperluas jangkauan layanan ke sektor akomodasi dan transportasi yang padat modal (Badan Pengelola Keuangan Haji, 2024).

Tabel.2 Data diolah dari Laporan Tahunan BPKH 2024 dan Simulasi GVC (2026).

Komponen Layanan	Estimasi Biaya per Jemaah (USD)	Estimasi Total (Kuota 241rb)	Status Saat Ini	Potensi *Value Capture*
Akomodasi	~ $2.500	~ $602,5 Juta	100% Mengalir ke Pemilik Properti Saudi/Asing	10 - 15% Margin (Melalui kepemilikan aset)
Katering	~ $500	~ $120,5 Juta	Didominasi Suplai Bahan Baku dari Negara Ketiga	30 - 40% Penggunaan Produk UMKM
Transportasi Darat	~ $300	~ $72,3 Juta	Dominasi Operator & Manufaktur Bus Asing	5 - 10% Profit Sharing
Total Potensi Devisa	~ $3.300	~ $795,3 Juta	Leakage Tinggi	Signifikansi Penguatan Cadangan Devisa RI

Selain layanan jasa, strategi *value capture* juga diimplementasikan melalui integrasi industri manufaktur dan produk nasional ke dalam pasar katering haji. Indonesia telah memulai langkah signifikan dengan mengirimkan sebanyak 76 ton bumbu khas Nusantara untuk kebutuhan katering jemaah di Arab Saudi sepanjang musim haji 2024 (Badan Pengelola Keuangan Haji, 2024). Penggunaan produk dalam negeri ini bertujuan untuk menciptakan efek pengganda ekonomi bagi pelaku UMKM di tanah air sekaligus menekan aliran devisa keluar untuk belanja bahan baku asing. Upaya ini sejalan dengan manajemen ekonomi Islam yang menekankan pada nilai kejujuran dan kemanfaatan bagi kesejahteraan umat (Hakim, 2024). Dengan mengonsumsi produk sendiri di luar negeri, jemaah secara tidak langsung turut membantu penguatan struktur ekosistem ekonomi syariah domestik (Murniwati et al., 2025).

Peluang keberlanjutan investasi riil di Arab Saudi semakin kuat jika melihat karakteristik pasar umrah yang berlangsung sepanjang tahun tanpa henti. Berbeda dengan haji yang bersifat musiman, jumlah jemaah umrah Indonesia yang mencapai jutaan orang memberikan jaminan keterisian (*occupancy rate*) yang tinggi bagi aset-aset Indonesia di tanah suci (Abimanyu, 2023). Pasar umrah 365 hari ini menghilangkan risiko *idle capacity* atau aset yang menganggur, sehingga justifikasi komersial untuk memiliki hotel sendiri menjadi sangat masuk akal bagi BPKH. Strategi ini memungkinkan Indonesia untuk menangkap nilai ekonomi dari seluruh ekosistem pariwisata religi secara lebih konsisten dan berkelanjutan. Pemanfaatan pasar umrah adalah kunci untuk meningkatkan daya saing investasi Indonesia di tengah persaingan global yang semakin ketat (Abimanyu, 2023).

Indonesia perlu mengadopsi pola pikir korporasi yang matang sebagaimana yang telah dilakukan oleh Lembaga Tabung Haji Malaysia selama puluhan tahun. Tabung Haji telah

berhasil membangun ekosistem bisnis yang terintegrasi, mulai dari kepemilikan hotel melalui TH Hotel and Residence hingga penguasaan sektor jasa travel (Tabung Haji, 2023). Kemandirian aset yang mereka miliki terbukti memberikan stabilitas biaya bagi jemaah mereka serta posisi tawar yang sangat kuat dalam menghadapi otoritas Saudi. Pembelajaran dari Malaysia menunjukkan bahwa efisiensi pengelolaan haji sangat bergantung pada seberapa dalam sebuah negara masuk ke dalam rantai nilai industri tersebut. Indonesia harus berani meniru model ekosistem bisnis ini guna memastikan keamanan dana haji dalam jangka panjang (Abimanyu, 2023).

Keberhasilan strategi *value capture* ini juga sangat bergantung pada dukungan kerangka institusional dan diplomasi ekonomi yang terkoordinasi dengan baik. Pembentukan kementerian baru yang secara khusus mengurusi haji dan umrah pada tahun 2024 memberikan sinyal kuat bahwa Indonesia mulai memperlakukan sektor ini sebagai ekosistem besar yang bernilai strategis (Yumni, 2025). Sinergi antara kementerian tersebut dengan Kementerian Perdagangan dan BPKH diharapkan mampu meruntuhkan hambatan-hambatan perdagangan bilateral yang selama ini memarjinalkan produk nasional. Diplomasi haji kini tidak lagi hanya soal menambah kuota, tetapi juga soal memastikan bahwa entitas bisnis Indonesia mendapatkan hak yang sama untuk beroperasi secara kompetitif di Arab Saudi. Penguatan kelembagaan ini menjadi fondasi bagi terciptanya posisi tawar yang lebih seimbang dalam hubungan asimetris antarnegara (Yumni, 2025).

Pada akhirnya, visi besar perbaikan rantai nilai haji harus diarahkan pada terciptanya kedaulatan ekonomi umat yang sejati. GVC haji harus dikelola dengan pendekatan realisme ekonomi yang tajam, di mana setiap rupiah yang dikeluarkan jemaah diupayakan untuk kembali memberikan manfaat bagi kesejahteraan bangsa (World Trade Organization, 2025). Strategi *upgrading* dari konsumen menjadi investor bukan hanya soal mengejar profit, melainkan soal mengubah struktur ketergantungan asimetris menjadi kemitraan yang lebih saling menguntungkan. Jika strategi ini dijalankan secara konsisten, fenomena "ATM Religi" secara perlahan akan bertransformasi menjadi sumber kekuatan ekonomi baru bagi Indonesia. Inilah esensi dari perjuangan mewujudkan nilai manfaat yang optimal di tengah tantangan globalisasi ekonomi religi (Neuss, 2011).

KESIMPULAN

Ekosistem haji dan umrah telah bertransformasi menjadi Rantai Nilai Global (GVC) strategis yang didorong oleh Visi 2030 Saudi. Meskipun Indonesia menjadi negara dengan pemasok jemaah terbesar di dunia, tetap rentan oleh dominasi Saudi di segmen maskapai, properti, perbankan. Kondisi ini menciptakan disonansi ekonomi dimana Indonesia adalah mesin finansial tetapi keuntungan tertinggi dinikmati pihak luar. Fenomena "ATM Religi" menunjukkan kebocoran devisa masif karena Indonesia berperan sebagai konsumen pasif murni, di mana modal keluar jutaan dolar untuk layanan luar negeri. Meskipun dana kelolaan BPKH besar, nilai manfaatnya sering kali habis hanya untuk subsidi luar negeri, bukan penambahan aset produktif mandiri. Hubungan bilateral mencerminkan bahwa interdependensi asimetris dapat melemahkan posisi tawar Indonesia. Ketergantungan pada kuota haji dan impor energi dimanfaatkan Saudi untuk menjamin stabilitas pasar proyek Visi 2030 tanpa resiprositas investasi setara. Untuk mengatasi jebakan ini, Indonesia harus mencontoh model Tabung Haji (LTH) Malaysia. LTH telah berhasil mengonversi dana kelolaan menjadi kepemilikan aset riil (properti, perbankan) dan jasa pelayanan di Tanah Suci. BPKH perlu segera melakukan transformasi strategis dengan menjadikan model LTH sebagai acuan untuk memperkuat investasi langsung di sektor kunci GVC haji, beralih dari hubungan asimetris menjadi kemitraan yang setara.

Strategi *value capture* melalui peningkatan investasi langsung oleh BPKH pada aset riil di Arab Saudi seperti hotel dan transportasi harus segera dilakukan. Investasi aset riil di Saudi berfungsi sebagai *natural hedge* untuk menstabilkan biaya haji di tengah ketidakpastian ekonomi dan menarik kembali margin keuntungan operasional yang hilang, yang merupakan bentuk *upgrading* fungsional untuk ketahanan fiskal. Inisiatif awal seperti pengiriman 76 ton bumbu nasional dan optimalisasi BPKH Limited adalah fondasi penting untuk intervensi *Global Value Chain* (GVC). BPKH Limited harus menjadi perantara utama yang menghubungkan UMKM nasional dengan ekosistem logistik di tanah suci secara masif. Integrasi produk ini memberikan *multiplier effect* domestik dan memperkuat identitas budaya,

mencerminkan manajemen ekonomi Islam. Penelitian ini menekankan reorientasi diplomasi haji Indonesia menuju realisme ekonomi transaksional. Diplomasi tidak hanya fokus pada kuota, tetapi juga negosiasi akses pasar dan kemudahan investasi bagi entitas bisnis nasional. Sinergi kementerian dan BPKH perlu memastikan hambatan regulasi teknis di Saudi diatasi secara diplomatik. Koordinasi yang kuat ini menegaskan Indonesia sebagai mitra strategis yang menuntut resiprositas ekonomi, mengakhiri peran Indonesia sebagai penyedia dana pasif dan menjadikannya pemimpin GVC religi. Sebagai penutup, tantangan ekosistem Haji dan Umrah harus dijawab dengan inovasi strategis berbasis data. Kedaulatan ekonomi haji adalah soal harga diri bangsa bukan hanya sekadar efisiensi biaya. Melalui strategi *value capture* yang konsisten, fenomena "ATM Religi" harus diakhiri dan digantikan dengan ekosistem ekonomi syariah yang mandiri dan berdaya saing global.

DAFTAR PUSTAKA

Abimanyu, A., Santoso, U., Zamzami, F., & Altamimi, R. A. (2025). Unlocking investment potential in Saudi Arabia's Hajj and Umrah sector: A focus on Indonesia and Malaysia. *Journal of ASEAN Studies*, *13*(1), 1-33.

Badan Pengelola Keuangan Haji. (2024). *Laporan tahunan 2024: Kapabilitas unggul, nilai manfaat optimal*. BPKH.

Badan Pengelola Keuangan Haji. (2025a). *Laporan kemaslahatan 2024: Integrasi ekosistem kemaslahatan yang berkelanjutan*. BPKH.

Badan Pengelola Keuangan Haji. (2025b). *Laporan keuangan konsolidasian interim semester I 2025 (Unaudited)*. BPKH.

Hakim, M. M. (2024). Manajemen ekonomi dan bisnis Islam: Komodifikasi agama dalam penyelenggaraan ibadah haji dan umrah perspektif Al-Qur'an. *Analysis: Accounting, Management, Economics, and Business*, *2*(2).

Hamdani, M. I. (2018). *Dinamika hubungan bilateral Indonesia-Arab Saudi dalam bidang ekonomi dan politik*. UI-View.

Istahar, H. K., Aulia, K. P., Dermawan, W., & Akim, A. (2023). Indonesian Hajj diplomacy to increase Hajj quota during 2015-2023. *Dynamics of Politics and Democracy*, *2*(2), 77-89.

Murniwati, R., Aisyah, S., & Fahrieza, A. (2025). Investasi dana haji oleh Badan Pengelola Dana Haji (BPKH) dalam perspektif hukum Islam dan implikasinya terhadap ekonomi syariah. *Unes Journal of Swara Justisia*, *9*(3), 572-590.

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Neuss, B. (2011) Asymmetric Interdependence: Do America and Europe Need Each Other. *ASPJ Africa & Francophonie.*

Latip, H. (2023). *Strategi ekonomi Arab Saudi dalam mewujudkan Visi 2030*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis.

Muhid, A. (2019). *Multidimensional phenomena of Hajj: Study of Javanese pilgrims*. Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies.

Prasetyo, A., & Huda, N. (2022). *Global value chain Islamic economics and finance position*. Journal of Islamic Monetary Economics and Finance.

Sinaga, E. (2025). Strategi ekonomi Arab Saudi dalam mewujudkan rewarding opportunities pada Saudi Vision 2030. *Global Insight Journal*, *2*(1).

Sinha, P., & Mittal, R. (2021). Identification and modelling of religious tourism supply chain enablers in post-Covid era using ISM. *ASEAN Journal on Hospitality and Tourism*, *19*(3), 246-263.

Tabung Haji. (2023). *Laporan tahunan 2023: Memenuhi aspirasi*. Lembaga Tabung Haji Malaysia.

World Trade Organization. (2025). *Global value chain development report 2025: Rewiring GVCs in a changing global economy*. WTO Publications.

Yumni, A. (2025). *Indonesian Hajj diplomacy to increase Hajj quota during 2015-2023*. Diplomacy and Public Policy.

Zulfa, M. (2015). Multidimensional phenomena of Hajj: Study of Javanese pilgrims. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, *5*(1), 135-162.