



Accelerating the Development of Indonesia's Hajj Economic Ecosystem to Support the Strengthening of a Globally Competitive Halal Industry

Akselerasi Pembangunan Ekosistem Ekonomi Haji Indonesia untuk Mendukung Penguatan Industri Halal Berdaya Saing Global

Euis Amalia

Syarif Hidayatullah State Islamic University
Jakarta

Email Correspondence Author:
euis.amalia@uinjkt.ac.id

Received: March 21th, 2025

Revised: May 17th, 2025

Accepted: June 28th, 2025

Keywords:

*Hajj Economy;
Halal Industry;
Sustainable
Development;
Strategy Map;
Global
Competitiveness.*

Abstract

This paper examines accelerating Indonesia's Hajj economic ecosystem to strengthen the globally competitive halal industry, leveraging the country's position as having the world's largest Muslim population. Using qualitative research with descriptive-comparative analysis, the study employs Islamic economics, sustainable development, and Map Strategy frameworks. Data derives from stakeholder dialogues and policy documents. Findings reveal structural challenges including limited system integration and inter-institutional synergy, though SWOT analysis identifies significant strengths in pilgrim potential and regulatory support. Map Strategy application recommends transformation through four perspectives: finance (productive investment), customers (service improvement), internal processes (digitalization), and learning-growth (innovation). The study proposes establishing a Hajj Economic Development Authority, developing a "Hajj-Halal Ecosystem" digital platform, and strengthening halal economic diplomacy. This research contributes a sharia-based, sustainable integration model connecting the Hajj economy with the halal industry.

Kata kunci:

*Ekonomi Haji;
Industri Halal;
Pembangunan
Berkelanjutan;
Map Strategy;
Daya Saing
Global.*

Abstrak

Tulisan ini mengkaji akselerasi pembangunan ekosistem ekonomi haji Indonesia sebagai katalis penguatan industri halal berdaya saing global, mengingat potensi strategis Indonesia sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar. Penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif-komparatif ini menggunakan kerangka teori ekonomi Islam, pembangunan berkelanjutan, dan *Map Strategy* untuk menganalisis transformasi tersebut. Data primer diperoleh melalui dialog dengan *stakeholder* kunci dan data sekunder dari dokumen kebijakan. Temuan menunjukkan bahwa tantangan struktural dalam

optimalisasi nilai ekonomi haji berupa keterbatasan integrasi sistem dan sinergi antar-lembaga, meskipun analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan besar berupa potensi jemaah dan dukungan regulasi kuat. Implementasi *Map Strategy* merekomendasikan transformasi melalui perspektif keuangan (investasi produktif), pelanggan (peningkatan layanan), proses internal (digitalisasi), serta pembelajaran dan pertumbuhan (inovasi). Penelitian ini merekomendasikan pembentukan *Haji Economic Development Authority*, pengembangan platform digital "Haji-Halal Ecosystem", dan penguatan diplomasi ekonomi halal, yang secara teoritis berkontribusi pada model integrasi ekonomi haji-industri halal berbasis syariah dan berkelanjutan.

Alamat Korespondensi:
Gedung ICMI Center, Jl. Warung Jati Timur No. 1 Daerah
Khusus Jakarta - Indonesia
Email: admin@journal.cides-icmi.org/juq.cidesicmi@gmail.com

©2024 CIDES ICMI
ISSN Online: 3064-5085
Website: <https://journal.cides-icmi.org/index.php/JUQ>

A. PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, mencapai 87,2% dari total 273 juta penduduk (BPS, 2023), memiliki posisi strategis dalam pengembangan ekonomi syariah global. Posisi ini semakin menguat dengan status Indonesia sebagai pengirim jemaah haji terbesar dunia, dengan kuota tahunan mencapai 221.000 jemaah atau sekitar 13% dari total jemaah haji dunia (Kementerian Agama RI, 2024). Fenomena ini menciptakan peluang transformasional untuk mengoptimalkan pengelolaan haji sebagai instrumen pembangunan ekonomi nasional yang berkelanjutan dan berdaya saing global. Perjalanan haji, sebagai salah satu rukun Islam, tidak hanya memiliki dimensi spiritual tetapi juga mengandung potensi ekonomi yang sangat besar.

Menurut laporan *State of the Global Islamic Economy (2023)*, industri haji dan umrah berkontribusi USD 300 miliar terhadap ekonomi global, dengan proyeksi pertumbuhan 7,5% per tahun hingga 2030. Indonesia, dengan dana haji yang terkumpul mencapai Rp 145 triliun pada tahun 2024, memiliki aset finansial yang sangat signifikan untuk mendorong pembangunan ekonomi syariah nasional (BPKH, 2024). Namun demikian, optimalisasi potensi ekonomi haji Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan struktural. Pengelolaan dana haji yang cenderung konservatif, dengan 70% dana dialokasikan untuk deposito bank syariah dan hanya 15% untuk investasi produktif, menunjukkan belum optimalnya pemanfaatan asset untuk pembangunan ekonomi berkelanjutan (Pusat Kajian Strategis Baznas, 2023). Fragmentasi kelembagaan antara Kementerian Agama RI, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), dan berbagai BPIH (Badan Penyelenggara Ibadah Haji) juga menciptakan inefisiensi dalam pengelolaan ekosistem haji secara komprehensif. Di sisi lain, Indonesia memiliki ambisi besar untuk menjadi pusat halal dunia, sebagaimana tertuang dalam Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024. Industri halal global yang bernilai USD 2,4 triliun pada tahun 2023 dan diproyeksikan mencapai USD 4,9 triliun pada tahun 2030, menawarkan peluang ekspansi yang sangat besar bagi Indonesia (*Halal Development Corporation*, 2023). Namun, posisi Indonesia dalam *Global Islamic Economy Indicator* masih berada di peringkat ke-3, tertinggal dari Malaysia dan Arab Saudi (DinarStandard, 2023). Kesenjangan antara potensi dan realisasi ini

menunjukkan perlunya transformasi paradigma pengelolaan haji dari orientasi pelayanan menjadi pembangunan ekosistem ekonomi yang terintegrasi.

Konsep ekosistem ekonomi haji mencakup integrasi seluruh mata rantai nilai dari persiapan keberangkatan, pelaksanaan ibadah, hingga dampak ekonomi pasca-haji yang berkelanjutan. Ekosistem ini harus mampu menjadi katalis pengembangan industri halal Indonesia, mulai dari makanan halal, fashion Muslim, pariwisata halal, hingga keuangan syariah. Transformasi ini memerlukan pendekatan strategis yang komprehensif, mengintegrasikan aspek regulasi, kelembagaan, teknologi, dan capacity building SDM. Dalam konteks daya saing global, ekosistem ekonomi haji Indonesia harus mampu menghadapi kompetisi dengan negara-negara Muslim lainnya yang juga mengembangkan industri halal mereka, seperti Malaysia dengan *Halal Industry Development Corporation*, Arab Saudi dengan Vision 2030, dan Turki dengan *Turkish Standards Institution for halal certification*. Berdasarkan identifikasi latar belakang masalah di atas, penulisan ini memfokuskan pada permasalahan utama yaitu: 1) Permasalahan Struktural Pengelolaan Haji dalam hal ini upaya optimalisasi struktur kelembagaan pengelolaan haji Indonesia yang saat ini masih mengalami fragmentasi dan kurang koordinasi antar-lembaga terkait, 2) Integrasi Ekonomi Haji-Industri Halal yaitu membangun model integrasi yang efektif antara pengelolaan ekonomi haji dengan pengembangan industri halal untuk menciptakan sinergi yang berkelanjutan, 3) Daya Saing Global yaitu upaya mengembangkan strategi yang mampu meningkatkan daya saing ekosistem ekonomi haji Indonesia di tingkat global dalam menghadapi kompetisi dengan negara-negara Muslim lainnya, 4) Optimalisasi Sumber Daya yaitu upaya mengoptimalkan pemanfaatan dana haji dan aset-aset terkait untuk mendorong pembangunan industri halal yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Tulisan ini untuk menganalisis dan merumuskan model akselerasi pembangunan ekosistem ekonomi haji Indonesia yang mampu mendukung penguatan industri halal berdaya saing global, menganalisis kondisi eksisting pengelolaan haji Indonesia dan identifikasi gap yang perlu diperbaiki, merumuskan kerangka konseptual ekosistem ekonomi haji yang terintegrasi dengan industri halal, mengembangkan strategi transformasi kelembagaan dan regulasi untuk optimalisasi ekosistem ekonomi haji,

merumuskan roadmap implementasi strategi pembangunan ekosistem ekonomi haji yang berkelanjutan.

B. TEORI, KONSEP, DAN METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-komparatif dan analisis strategis. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kompleksitas fenomena ekonomi haji yang memerlukan pemahaman mendalam tentang aspek sosial, ekonomi, politik, dan religiusitas yang melingkupinya. Data Primer, diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan *key informants* meliputi, Pimpinan BPKH dan Kementerian Agama RI, Direktur utama perusahaan penyelenggara haji swasta, Pengusaha industri halal skala nasional dan internasional, Akademisi dan peneliti ekonomi Islam, Representasi organisasi massa Islam. Data Sekunder meliputi Dokumen kebijakan dan regulasi terkait penyelenggaraan haji, Laporan kinerja keuangan BPKH dan statistik haji, Publikasi ilmiah dan laporan penelitian terkait, Data industri halal global dan nasional, Dokumen best practices negara-negara Muslim lainnya. Teknik Pengumpulan Data dilakukan dengan wawancara terstruktur dan semi-terstruktur, Studi dokumentasi (*document analysis*), Observasi partisipatif pada kegiatan-kegiatan strategis, *Focus Group Discussion* (FGD) dengan *stakeholder* terkait. Adapun Teknik Analisis Data dilakukan dengan analisis tematik untuk data kualitatif, Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), Analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*) Matrix, implementasi *Map Strategy* Robert Kaplan untuk perumusan strategi, juga dilakukan analisis komparatif dengan *best practices* di beberapa negara lain yang memiliki pengalaman di level internasional. Untuk mendukung basis teoritis, penelitian yang dituangkan menjadi tulisan ini dibangun atas integrasi beberapa kerangka teoretis yang mendukung antara lain:

1. Teori Ekonomi Islam dan *Maqashid al-Syariah*

Landasan filosofis penelitian ini berpijak pada konsep ekonomi Islam yang bertujuan mencapai *falah* (kesejahteraan holistik) melalui implementasi prinsip-prinsip syariah. Menurut Al-Ghazali dan dikembangkan oleh Jasser Auda (2008), *maqashid al-syariah* mencakup lima dimensi utama: *hifz al-din*

(penjagaan agama), *hifz al-nafs* (penjagaan jiwa), *hifz al-aql* (penjagaan akal), *hifz al-nasl* (penjagaan keturunan), dan *hifz al-mal* (penjagaan harta). Dalam konteks ekonomi haji, implementasi *maqashid al-syariah* harus mampu menciptakan keseimbangan antara pencapaian spiritual dan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Konsep *tawhid (unity)* dalam ekonomi Islam menekankan integrasi holistik antara dimensi spiritual, sosial, dan ekonomi.

2. Teori Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development*)

Kerangka *Sustainable Development Goals (SDGs)* menyediakan framework komprehensif untuk mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pembangunan. Dalam konteks ekonomi haji, prinsip *sustainability* memerlukan optimalisasi *triple bottom line: profit* (keuntungan ekonomi), *people* (kesejahteraan masyarakat), dan *planet* (kelestarian lingkungan). Konsep ini sejalan dengan prinsip syariah tentang khilafah (*stewardship*) manusia terhadap sumber daya alam. Jeffrey Sachs (2015) menekankan pentingnya *inclusive growth* yang mampu menciptakan kesempatan ekonomi bagi seluruh lapisan masyarakat. Dalam konteks ekonomi haji, *inclusive growth* dapat dicapai melalui pengembangan UMKM halal, pemberdayaan masyarakat lokal, dan penciptaan lapangan kerja yang berkualitas dalam rantai nilai industri haji-halal.

3. Teori Ekosistem Bisnis (*Business Ecosystem Theory*)

James Moore (1993) mengembangkan konsep *business ecosystem* yang menganalogikan sistem bisnis dengan ekosistem biologis, di mana berbagai spesies (organisasi) saling berinteraksi dan bergantung dalam lingkungan yang dinamis. Dalam konteks economic Octavia Baker dan Michael Jacobides (2022) mengembangkan *framework ecosystem orchestration* yang menekankan pentingnya *coordination mechanisms*, *value proposition alignment*, dan *platform strategy* dalam membangun ekosistem yang berkelanjutan. Aplikasi teori ini dalam ekonomi haji memerlukan identifikasi *key players* (BPKH, Kementerian Agama, penyelenggara haji, industri halal), *complementary assets* (infrastruktur, teknologi, SDM), dan *platform strategy* yang mampu mengintegrasikan seluruh *stakeholder* dalam penciptaan nilai yang berkelanjutan.

4. *Map Strategy* Robert Kaplan dan David Norton

Konsep *Map Strategy* merupakan kerangka strategis yang mengintegrasikan empat perspektif: *financial*, *customer*, *internal process*, dan *learning & growth*. Kaplan dan Norton (2004) menekankan bahwa keberhasilan transformasi strategis memerlukan *alignment* antara keempat perspektif ini dalam menciptakan *value creation* yang berkelanjutan. Dalam konteks ekonomi haji, implementasi *Map Strategy* memerlukan sejumlah perspektif yaitu; *Financial Perspective* berupa Optimalisasi pengelolaan dana haji untuk investasi produktif, *Customer Perspective* berupa peningkatan kualitas layanan jemaah dan kepuasan *stakeholder*; *Internal Process Perspective* berupa efisiensi operasional dan integrasi sistem, *Learning & Growth Perspective*: Capacity building SDM dan inovasi teknologi.

Sebagai bahan rujukan analisis dalam penulisan ini juga ditelaah dari sejumlah penelitian terdahulu terkait Ekonomi Haji antara lain, penelitian yang dilakukan Abdullah dan Rahman (2020) tentang "*Islamic Finance and Hajj Fund Management: Malaysia's Experience*" membuktikan bahwa optimalisasi pengelolaan dana haji memerlukan diversifikasi portfolio investasi dan integrasi dengan sektor riil ekonomi. Malaysia melalui Tabung Haji telah berhasil mengintegrasikan pengelolaan dana haji dengan pengembangan industri halal, menghasilkan *return* investasi rata-rata 6,8% per tahun dan kontribusi 2,3% terhadap GDP Malaysia. Penelitian Nasution (2021) bertemakan "Transformasi Pengelolaan Haji Indonesia: Dari Pelayanan menuju Pembangunan Ekonomi" mengidentifikasi tiga fase evolusi pengelolaan haji Indonesia: fase pelayanan dasar (1950-1990), fase modernisasi sistem (1990-2010), dan fase transformasi ekonomi (2010-sekarang). Penelitian ini merekomendasikan pembentukan *Haji Development Fund* yang terintegrasi dengan program pembangunan ekonomi nasional.

Adapun Penelitian tentang *Industri Halal Global* dilakukan oleh Zulfakar (2023) dalam "*Global Halal Industry: Opportunities and Challenges for Muslim Countries*" menganalisis bahwa *competitif advantage* dalam industri halal memerlukan standarisasi halal terintegrasi, adopsi teknologi, dan strategi akses pasar. Indonesia memiliki potensi besar dalam segmen halal food (30% *market share global*) dan *Islamic fashion* (18% *market share global*), namun masih lemah dalam segmen *halal*

cosmetics dan *pharmaceuticals*. Ahmed dan Hassan (2022) dalam studi komparatif "*Halal Industry Development: Lessons from Malaysia, UAE, and Turkey*" menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan industri halal memerlukan dukungan yang kuat dari pemerintah, sistem sertifikasi halal yang akurat, partisipasi aktif di sektor swasta. Malaysia unggul dalam standar sertifikasi halal, UAE kuat terkait *logistic* halal dan fasilitas perdagangan internasional, Sementara Turki terdepan dalam manufaktur makanan halal dan ekspor *fashion* halal. Demikian juga penelitian lain terkait Implementasi *Strategy Map* di Sektor Publik dapat dirujuk penelitian Bryson et al. (2018) dalam "*Strategic Planning and Management in Public Organizations*" menekankan pentingnya keterlibatan *stakeholder*, mobilisasi sumber daya potensial, dan ukuran kinerja yang jelas dalam implementasi strategi sektor publik. Dalam konteks transformasi ekonomi haji, hal ini memerlukan mekanisme koordinasi yang efektif antara kelembagaan pemerintah, badan usaha atau sektor swasta, sektor privat, dan organisasi kelompok masyarakat.

Andrews et al. (2019) mengembangkan framework "Problem-Driven Iterative Adaptation" untuk reformasi sektor publik di negara berkembang. Framework ini menekankan *learning by doing*, *local ownership*, dan *adaptive management* dalam menghadapi tantangan pengembangan yang kompleks dan dinamis. Pendekatan ini relevan untuk implementasi transformasi ekosistem ekonomi haji yang menghadapi kompleksitas kelembagaan, teknis dan tantangan aspek politik.

Berdasarkan *literature review* di atas, penelitian ini mengidentifikasi beberapa *research gap* yang perlu diisi, yaitu: *Pertama, Integration Gap*, dimana terbatasnya penelitian secara komprehensif yang menganalisis integrasi antara pengelolaan haji dengan pengembangan industri halal dalam konteks Indonesia; *Kedua, Strategic Framework Gap* berupa keterbatasan *framework strategis* yang spesifik untuk transformasi ekosistem ekonomi haji menggunakan *Map Strategy approach*; *Ketiga, Implementation Gap*: Kurangnya penelitian yang fokus pada aspek implementasi dan operasionalisasi strategi transformasi ekonomi haji; *Keempat, Comparative Analysis Gap*, yaitu: terbatasnya analisis komparatif sistem tentang *best practices* pengelolaan ekonomi haji dari berbagai negara Muslim. Penelitian ini berkontribusi untuk mengisi *gap* tersebut melalui pengembangan *integrated framework* yang

menghubungkan teori ekonomi Islam, *sustainable development*, *business ecosystem*, dan *strategic management* dalam konteks transformasi ekonomi haji Indonesia.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sistem Pengelolaan Haji Indonesia

Kerangka Regulasi Pengelolaan Haji Indonesia

Sistem pengelolaan haji Indonesia diatur dalam hierarki peraturan perundang-undangan yang kompleks, dimulai dari level konstitusional hingga regulasi teknis operasional. Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 29 ayat (2) menjamin kebebasan beragama dan menjalankan ibadah, yang kemudian dijabarkan dalam berbagai peraturan organik. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2014 menjadi landasan hukum utama pengelolaan haji Indonesia. UU ini mengamanatkan transformasi fundamental dalam pengelolaan haji dari paradigma birokratis menjadi profesional dan berorientasi pada kepuasan jemaah. Aspek penting dari UU ini adalah pembentukan Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) sebagai lembaga independen yang mengelola dana haji secara profesional dan transparan. Pembentukan BPKH melalui Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2018 merupakan terobosan institutional dalam pengelolaan dana haji. BPKH diberi mandate untuk mengelola dana haji secara optimal melalui diversifikasi investasi, dengan target *return* minimum 5% per tahun di atas inflasi. Struktur governance BPKH yang terdiri dari Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana mencerminkan penerapan prinsip-prinsip good corporate governance dalam sektor publik.

Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah mengatur aspek teknis operasional, termasuk mekanisme pendaftaran, pembayaran, dan pelayanan jemaah. Regulasi ini memberikan ruang bagi sektor swasta untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan haji melalui skema Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) dan Penyelenggara Perjalanan Ibadah Haji Khusus (PPIHK). Namun demikian, analisis komprehensif terhadap kerangka regulasi ini mengidentifikasi beberapa kelemahan struktural. *Pertama*, fragmentasi regulasi antara berbagai kementerian dan lembaga menciptakan *overlap jurisdiction*

dan ambiguitas dalam pembagian peran. *Kedua*, belum adanya regulasi yang secara spesifik mengatur integrasi pengelolaan haji dengan pengembangan industri halal. *Ketiga*, keterbatasan regulasi dalam mengantisipasi perkembangan teknologi digital dan inovasi finansial dalam pengelolaan haji.

Analisis Kinerja Kelembagaan Pengelolaan Haji

Berdasarkan data Kementerian Agama RI (2024), Indonesia telah berhasil memberangkatkan rata-rata 168.000 jemaah haji per tahun dalam periode 2015-2019, dengan tingkat kepuasan jemaah mencapai 85,2%. Namun, pandemi COVID-19 2020-2022 menyebabkan gangguan signifikan dalam penyelenggaraan haji, dengan hanya 4.318 jemaah yang diberangkatkan pada tahun 2022. Kinerja pengelolaan keuangan haji menunjukkan trend positif sejak pembentukan BPKH. Dana haji yang dikelola BPKH meningkat dari Rp 87,1 triliun pada tahun 2017 menjadi Rp 145,2 triliun pada tahun 2024. *Return* investasi dana haji mencapai rata-rata 6,8% per tahun, melampaui target minimum yang ditetapkan. Namun, struktur portfolio investasi masih cenderung konservatif, dengan 70% alokasi pada deposito dan sukuk, 25% pada investasi saham dan reksadana, dan hanya 5% pada sektor riil dan infrastruktur. Analisis efektivitas kelembagaan menggunakan *framework Institutional Analysis and Development* (IAD) dari Elinor Ostrom menunjukkan adanya *collective action problems* dalam koordinasi antar-lembaga. Kementerian Agama RI sebagai regulator dan operator, BPKH sebagai pengelola keuangan, dan berbagai BPIH sebagai implementor lapangan sering mengalami *communication breakdown* dan *conflict of interest*. Hal ini berdampak pada inefisiensi operasional dan *suboptimal service delivery* kepada jemaah.

Benchmarking dengan Best Practices Internasional

Perbandingan dengan pengelolaan haji negara-negara lain memberikan insights berharga untuk improvement sistem Indonesia. Malaysia melalui Tabung Haji telah mengintegrasikan pengelolaan dana haji dengan pengembangan ekonomi nasional sejak tahun 1963. Tabung Haji tidak hanya mengelola dana haji tetapi juga berperan sebagai development financier untuk sektor pertanian, industri, dan infrastruktur. *Return* investasi Tabung Haji mencapai rata-rata 7,2% per tahun

dengan portfolio yang terdiversifikasi pada sektor riil (45%), *financial instruments* (35%), dan *real estate* (20%). Arab Saudi melalui program Vision 2030 telah mentransformasi pengelolaan haji menjadi *integrated tourism and hospitality ecosystem*. Program *Pilgrim Experience Programme* (PEP) mengintegrasikan teknologi digital, *artificial intelligence*, dan IoT untuk memberikan *personalized services* kepada jemaah. Investasi Arab Saudi dalam infrastruktur haji mencapai USD 100 miliar, dengan target meningkatkan kapasitas jemaah haji dan umrah menjadi 30 juta per tahun pada 2030. Turki mengembangkan model *public-private partnership* dalam pengelolaan haji dan umrah melalui *Turkish Religious Foundation* (*Diyamet Vakfi*). Model ini memungkinkan optimalisasi *efficiency* dan *innovation* dalam *service delivery*, dengan memanfaatkan *competitive advantage* sektor swasta dalam teknologi dan *customer service*. *Return* investasi dana haji Turki mencapai 8,1% per tahun melalui diversifikasi pada sektor halal *food*, *Islamic banking*, dan *renewable energy*.

Membangun Ekosistem Ekonomi Haji Indonesia

Konseptualisasi Ekosistem Ekonomi Haji

Ekosistem ekonomi haji dapat didefinisikan sebagai jaringan interdependen antara berbagai *stakeholder*, institusi, dan proses yang terlibat dalam seluruh mata rantai nilai perjalanan haji, mulai dari persiapan, pelaksanaan, hingga dampak ekonomi pasca-haji. Konsep ini mengintegrasikan dimensi spiritual, ekonomi, sosial, dan teknologi dalam menciptakan *value creation* yang berkelanjutan. Berdasarkan *framework ecosystem theory* dari James Moore dan Michael Jacobides, ekosistem ekonomi haji Indonesia terdiri dari empat layer utama: a) *Core Layer* (Inti Ekosistem) berupa: BPKH sebagai orkestrator utama pengelolaan dana haji, Kementerian Agama RI sebagai regulator dan *policy maker*, Bank syariah sebagai *financial intermediary*, Penyelenggara haji (BPIH dan PPIHK) sebagai *service provider*; b) *Extended Layer* (Perluasan Ekosistem) berupa: Industri *halal food* dan *beverage*, *Islamic fashion* dan *lifestyle products*, *halal tourism* dan *hospitality*, *islamic fintech* dan *digital payment*, *halal logistics* dan *supply chain*; c) *Supporting Layer* (Pendukung Ekosistem) berupa: Lembaga sertifikasi halal (BPJPH, MUI), Institusi pendidikan dan riset Islam, Media dan platform digital syariah, Organisasi

masyarakat Islam (Ormas); d). *Infrastructure Layer* (Infrastruktur Ekosistem) berupa: Teknologi informasi dan komunikasi, Infrastruktur transportasi dan logistik, Sistem pembayaran dan perbankan syariah, *regulatory framework*, dan *institutional support*.

Pemetaan Value Chain Ekonomi Haji

Value chain ekonomi haji dapat dipetakan dalam tiga fase utama dengan *multiple value creation opportunities*, yaitu: *Pertama*, Fase Pra-Keberangkatan (*Pre- Departure Phase*), fase ini meliputi periode sejak pendaftaran haji hingga keberangkatan, dengan durasi rata-rata 10-15 tahun untuk jemaah haji reguler. *Value creation opportunities* dalam fase ini sangat besar, meliputi: 1) Pengelolaan Dana Haji: Optimalisasi investasi dana haji melalui diversifikasi portfolio pada sektor-sektor produktif. Dengan dana haji Rp 145 triliun dan periode tunggu rata-rata 12 tahun, potensi akumulasi *return* mencapai Rp 300-400 triliun; 2) Program Persiapan Haji: Manasik haji, bimbingan rohani, dan persiapan kesehatan yang dapat diintegrasikan dengan industri *halal education*, *health tourism*, dan *spiritual services*. Potensi *market size* mencapai Rp 15 triliun per tahun; 3) Produk dan Layanan Haji: Perlengkapan haji, fashion Muslim, kesehatan, dan asuransi syariah dengan potensi *market size* Rp 25 triliun per tahun. Integrasi dengan industri halal dapat menciptakan *supply chain* yang terintegrasi dan berdaya saing global; *Kedua*, Fase Pelaksanaan (*Implementation Phase*), fase ini berlangsung selama 40 hari di Arab Saudi, dengan *value creation focus* pada: 1) Layanan Jemaah: Akomodasi, konsumsi halal, transportasi, dan *guided tours* dengan standar syariah. Indonesia dapat mengembangkan *Indonesian Hajj Services brand* yang terintegrasi dengan *hospitality industry* nasional, 2) *Digital Services*: Aplikasi *mobile* untuk panduan ibadah, monitoring kesehatan, komunikasi keluarga, dan *e-commerce halal products*. Platform digital ini dapat menjadi gateway untuk promosi produk halal Indonesia di pasar global, 3) *Health and Wellness*: Layanan kesehatan terintegrasi, *medical tourism*, dan *wellness programs* berbasis *Islamic healing*. Integrasi dengan *herbal medicine* dan *traditional Islamic therapy* dapat menciptakan *unique value proposition*; *Ketiga*, Fase Pasca-Haji (*Post-Hajj Phase*). Fase ini memiliki potensi terbesar untuk *long-term value creation*: 1) *Spiritual Economy*: Program pembinaan rohani pasca-haji,

zakat management, dan religious social entrepreneurship. Jemaah haji sebagai agent of change dalam pengembangan ekonomi syariah di tingkat lokal, 2) Halal Lifestyle: Adopsi halal lifestyle yang berkelanjutan meliputi: halal food consumption, Islamic banking, dan ethical investment. Market size potensial mencapai Rp 500 triliun per tahun, 3) Knowledge Sharing: Transfer knowledge dan experience haji untuk pengembangan religious tourism, Islamic education, dan da'wah programs. Indonesia dapat menjadi hub Islamic knowledge dan spiritual tourism regional.

Platform Digital Terintegrasi "Haji-Halal Ecosystem"

Transformasi digital menjadi kunci sukses pengembangan ekosistem ekonomi haji yang modern dan efisien. Platform digital terintegrasi "Haji-Halal Ecosystem" dapat menjadi mekanisme orkestrasi yang menghubungkan seluruh *stakeholder* dalam ekosistem. Hal ini meliputi: 1) *Arsitektur Platform Digital*. Platform ini dibangun dengan arsitektur modular yang terdiri dari: *Core Banking System*, yaitu integrasi dengan sistem perbankan syariah untuk pengelolaan dana haji, pembayaran cicilan, dan *investment tracking*, *Hajj Management System*, yaitu manajemen pendaftaran, antrian, jadwal keberangkatan, dan monitoring pelaksanaan haji, *Halal Marketplace* meliputi: *E-commerce platform* untuk produk dan layanan halal terintegrasi, *Digital Wallet Syariah*, yaitu sistem pembayaran (*payment gateway*) berbasis *blockchain* untuk transaksi halal, *Islamic Social Network*, yaitu platform komunikasi dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) untuk komunitas haji dan *halal lifestyle*; 2) *Value Proposition Platform*. Bagi jemaah haji, platform memberikan *one-stop solution* untuk seluruh kebutuhan perjalanan haji dan gaya hidup halal. Bagi industri halal, platform menyediakan akses pasar yang tepat sasaran dengan berbasis pada pelanggan (*customer based*) yang loyal dan berkualitas tinggi. Bagi pemerintah, platform memberikan *real-time monitoring* dan Analisa data untuk pembuatan kebijakan yang berbasis pada pengalaman empiris (*evidence-based*).

Pengembangan Industri Halal Indonesia

Indonesia memiliki posisi strategis yang unik dalam industri halal global berdasarkan beberapa *competitive advantages*, yaitu: 1) Pasar Domestik yang besar

(*Market Domestic Size*), dengan 230 juta Muslim, Indonesia memiliki pasar domestik terbesar untuk produk halal. Konsumsi *halal food* Indonesia mencapai USD 170 miliar per tahun, *halal fashion* USD 20 miliar, dan *halal cosmetics* USD 7 miliar (*Halal Development Corporation*, 2024); 2) Potensi Sumber Daya Alam (*Natural Resources*): Indonesia memiliki kekayaan alam yang melimpah untuk bahan baku industri halal, termasuk kelapa sawit (54% produksi dunia), rempah-rempah (40% ekspor global), dan *biodiversity marine products*. *Raw material advantage* ini dapat dioptimalkan untuk *value-added products* dengan sertifikasi halal; 3) Kemampuan Industri Manufaktur (*Manufacturing Capability*): Industri manufaktur Indonesia yang *mature* dalam sektor *food & beverage*, *textiles*, dan *cosmetics* dapat dikonversi menjadi *halal-certified production* dengan investasi yang relatif minimal. *Existing supply chain* dan *distribution network* dapat dioptimalkan untuk *halal products*; 4) Infrastruktur Keuangan Islam (*Islamic Financial Infrastructure*), Indonesia memiliki sistem bank Islam terbesar di Asia Tenggara dengan total aset sekitar Rp 800 triliun (2024). Infrastruktur keuangan syariah ini dapat mendukung pembiayaan untuk pengembangan industri halal melalui skema pembiayaan syariah berupa *mudharabah*, *musyarakah*, *murabaha*, *ijarah* maupun pembiayaan melalui instrumen *Islamic bond* (sukuk atau SBSN), *financial technology*, dan instrumen keuangan syariah lainnya yang saat ini sudah sangat banyak dikembangkan dalam sistem keuangan syariah di Indonesia.

Strategic Roadmap Pengembangan Industri Halal

Phase 1: Foundation Building (2024-2026)

Fokus pada penguatan infrastruktur fundamental (*fundamental infrastructure*) dan penguatan kapasitas kelembagaan (*institutional capacity*). Hal ini meliputi upaya melakukan harmonisasi standar halal yaitu: upaya untuk mengimplementasikan standar halal Indonesia atau *Indonesian Halal Standard* (IHS) yang bersesuaian (*compatible*) dengan *international standards* (SMIIC, GCC, JAKIM). Selain itu perlu dilakukan penguatan infrastruktur sertifikasi halal (*Halal Certification Infrastructure*) berupa penguatan kapasitas BPJPH dan akreditasi halal auditor berstandar internasional. Untuk mendukung hilirisasi produk halal

diperlukan pengembangan kawasan industri halal (*Halal Industrial Zones*): Pengembangan kawasan industri halal terintegrasi di Jawa, Sumatra, dan Kalimantan. Demikian juga perlu penguatan program yang bersifat penguatan kapasitas (*Capacity Building*) melalui berbagai program pelatihan dan sertifikasi untuk 50.000 SDM industri halal.

Phase 2: Market Expansion (2026-2028)

Fase ini berfokus pada penetrasi pasar domestik dan regional berupa: 1) *Halal Marketplace Development* yaitu pengembangan platform digital untuk B2B dan B2C *halal products*; 2) *Export Promotion* berupa program promosi ekspor *halal products* ke negara-negara OKI dan Asia-Pasifik; 3) *Investment Attraction*, yaitu upaya untuk menarik FDI untuk pengembangan *halal manufacturing* dan *technology transfer*; 4) *Innovation Ecosystem* berupa penguatan riset halal, pengembangan pusat halal dan inovasi *halal hub*.

Phase 3: Global Leadership (2028-2030)

Fokus pada positioning Indonesia sebagai global *halal hub* meliputi: 1) *Global Brand Building*, yaitu Pengembangan "Halal Indonesia" sebagai premium global brand; 2) *Technology Leadership*, yaitu pengembangan *halal blockchain technology*, IoT untuk *halal supply chain*, dan AI untuk *halal compliance*; 3) *Knowledge Hub* berupa upaya menjadikan Indonesia sebagai *center of excellence* untuk pusat pendidikan dan riset halal; 3) *Diplomatic Initiative*, yaitu upaya diplomasi halal (*Halal economic diplomacy*) untuk lahirnya mina tatas permintaan perdagangan internasional melalui perjanjian dagang dan termasuk di dalamnya pengakuan sertifikasi halal berupa mutual *recognition arrangements*.

Integrasi Haji Melalui Halal Value Chain

Integrasi antara ekosistem ekonomi haji dengan industri halal dapat menciptakan efek sinergi yang signifikan berupa: 1) *Upstream Integration* dimana Dana haji dapat diinvestasikan pada pengembangan *halal supply chain*, mulai dari *halal farming*, *halal food processing*, hingga *halal logistics*. Investasi memberikan dampak multiplier (*investment multiplier effect*) dapat mencapai 1:3, di mana setiap Rp 1 investasi dana haji dapat menggerakkan Rp 3 aktivitas ekonomi di sektor halal; 2)

Midstream Integration: Jemaah haji sebagai orang yang pertama mengadopsi dan sebagai pihak yang terdepan dalam menerapkan gaya hidup halal dapat menjadi katalis utama untuk pengguna produk halal Indonesia. Pemasaran melalui lisan atau “ketok tular” dari rata-rata 200.000 lebih jemaah haji Indonesia per tahun memiliki potensi sebanyak 50 juta orang melalui jaringan keluarga maupun sosial media mereka; 3) *Downstream Integration*, yaitu pengalaman spiritual haji dapat ditranslasikan menjadi suatu komitmen terhadap gaya hidup halal (*halal lifestyle*) yang berkelanjutan. Program pasca haji dapat mengintegrasikan komitmen *religious* (*religious commitment*) dengan perilaku ekonomi (*economic behaviour*) melalui konsumsi halal, penggunaan bank dan keuangan islam juga penguatan etika investasi syariah.

Pembahasan dan Analisa Kritis

Berikut ini adalah pembahasan dari permasalahan pada penulisan ini dengan menggunakan analisis SWOT terkait Ekosistem Ekonomi Haji Indonesia.

Analisis SWOT

Analisis dari aspek *Strengths* (Kekuatan), yaitu:

1. Pasar Domestik Muslim Terbesar (*Massive Domestic Market*). Indonesia memiliki market domestik Muslim terbesar dunia dengan 230 juta Muslim (87,2% populasi) yang memiliki *purchasing power* tinggi. *Middle class* Muslim Indonesia mencapai 60 juta orang dengan rata-rata expenditure Rp 15 juta per bulan, menciptakan total potensi market Rp 10.800 triliun per tahun untuk produk dan layanan syariah.
2. Sumber Pendanaan Syariah (*Substantial Financial Resources*). Dana haji yang dikelola BPKH mencapai Rp 145 triliun dengan tingkat pertumbuhan sebesar 12% per tahun. Jika dioptimalkan untuk investasi produktif, dana ini dapat menjadi katalis untuk transformasi ekonomi dengan multiplier effect 1:4, menggerakkan aktivitas ekonomi hingga Rp 580 triliun.
3. Kuatnya Dukungan Pemerintah (*Strong Government Support*). Komitmen pemerintah terhadap pengembangan ekonomi syariah tercermin dalam Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024, pembentukan Komite

Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), dan target menjadi global *halal hub*. *Political will* yang kuat ini memberikan kepastian kebijakan dan dukungan regulasi yang responsif.

4. Memiliki Kekayaan Warisan Budaya Islami (*Rich Islamic Cultural Heritage*). Indonesia memiliki warisan budaya Islam yang kaya dengan lebih dari 700 pesantren, sekolah Islam, pengembangan organisasi Islam mainstream, yaitu: NU, Muhammadiyah, Persis dan ormas Islam lainnya, juga memiliki tradisi intelektual Keislaman yang mengakar melalui perguruan tinggi Islam dan para pemikir Muslim Indonesia. Hal ini menjadi modal sosial dan modal intelektual yang memberikan fondasi yang kuat dan otentik bagi pengembangan ekonomi Islam dan gaya hidup halal di Indonesia.
5. Posisi Geografi Indonesia yang Strategis (*Strategic Geographic Position*). Posisi Indonesia di jalur perdagangan internasional antara Asia-Afrika-Australia memberikan keuntungan strategis untuk menjadi hub halal perdagangan regional. Infrastruktur pelabuhan dan bandara yang berkembang dapat mendukung logistik halal dan jaringan distribusi Internasional.

Weaknesses (Kelemahan)

Analisis dari aspek kelemahan, yaitu:

1. Adanya Fragmentasi Kelembagaan (*Institutional Fragmentation*). Koordinasi antar- Lembaga masih lemah dengan *overlap authorities* antara Kementerian Agama, BPKH, BPJPH, KNEKS, dan berbagai BPIH. *Institutional fragmentation* ini menciptakan *inefficiencies*, *communication breakdown*, dan *conflicting policies* yang menghambat *optimization* ekosistem.
2. Pendekatan Investasi Konservatif (*Conservative Investment Approach*). Portfolio investasi dana haji masih sangat konservatif dengan 70% alokasi pada *low-risk instruments* (deposito, sukuk *government*). Risk aversion yang berlebihan ini menyebabkan *opportunity cost* yang tinggi dan suboptimal *returns* untuk pengembangan ekonomi produktif.
3. Terbatasnya Adopsi Teknologi (*Limited Technology Adoption*). *Gap digital* dalam pengelolaan haji masih signifikan dibandingkan dengan pengalaman terbaik di internasional. Sistem yang ada tidak terintegrasi, terbatasnya penggunaan

AI dan blockchain, serta literasi digital yang rendah menghambat aspek efisisensi dan inovasi.

4. Terdapat *Gap* Kebutuhan Industri dengan Kualifikasi Sumber Daya Manusia (*Skills Gap Halal Industry Shortage of Qualified Human Resources*). Untuk pengembangan industri halal di Indonesia masih menghadapi keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan kebutuhan industri halal seperti auditor halal, penyelia halal, kemampuan riset, inovasi dan pengembangan, halal marketing, halal diplomasi dan lain lain. Hanya 15% saja pekerja di Industri halal yang memiliki sertifikasi halal secara memadai dan memiliki kemampuan teknis yang dibutuhkan bagi pengembangan produk halal, belum lagi jika dikaitkan dengan pengembangan produk industri halal yang mampu berdaya saing global.
5. Pengakuan Merek Global yang Lemah (*Weak Global Brand Recognition*), merek "Halal Indonesia" belum memiliki pengakuan yang kuat di pasar global dibandingkan dengan "Malaysia Truly Asia Halal" atau "UAE Halal hub". Terbatasnya upaya pemasaran dan pembangunan merek internasional menyebabkan rendahnya ekuitas merek dan harga premium.

Opportunities (Peluang)

Analisis dari sisi peluang adalah:

1. Pertumbuhan Pasar Halal Global yang Besar (*Exponential Growth of Global Halal Market*). Pasar halal global diproyeksikan tumbuh dari USD 2,4 triliun (2023) menjadi USD 4,9 triliun (2030) dengan CAGR 12,8%. Indonesia dapat capture 15-20% *market share global* melalui *strategic positioning* dan *competitive products*.
2. Akselerasi Transformasi Digital (*Digital Transformation Acceleration*). Pasa pandemi membuat akselerasi digital semakin cepat sehingga menjadi peluang bagi layanan digital. *E-commerce halal*, *digital payment syariah*, dan *blockchain-based halal certification* dapat menjadi *new growth drivers*.
3. Kesadaran Halal Global (*Rising Global Islamic Consciousness Increasing Islamic Consciousness Globally*). Khususnya pada kelompok muslim milenial, kesadaran gaya hidup halal telah menumbuhkan permintaan pada produk dan layanan

produk halal. Trend gaya hidup halal (*halal lifestyle*) tidak hanya terbatas pada konsumen muslim tetapi juga adanya kesadaran dari konsumen non-Muslim yang ingin hidup sehat.

4. Dukungan Pemerintah bagi Penguatan Infrastruktur (*Infrastructure Development Programs Government*). Berbagai program penguatan infrastruktur dari pemerintah tengah dijalankan seperti pembangunan IKN, Jalan tol, bandara, Pelabuhan, Kawasan Industri Khusus yang dapat diintegrasikan bagi penguatan ekonomi Halal terintegrasi. Investasi infrastruktur dapat dirancang untuk mendukung *halal supply chain* dan logistik halal secara efisien.
5. Pengembangan Kerjasama dan Penguatan Jaringan Internasional. *Regional Economic Integration ASEAN, Economic Community, Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP)*, dan *Islamic Development Bank initiatives* memberikan peluang untuk adanya integrasi market regional dan kerjasama yang saling menguntungkan terutama bagi perluasan akses pasar dan peningkatan perjanjian dagang internasional untuk mendukung perdagangan produk halal.

Threats (Ancaman)

Analisis dari aspek ancaman adalah:

1. Adanya Intensi Kompetisi Global (*Intense Global Competition*). Berbagai negara seperti Malaysia, UAE, dan Turkey yang secara agresif tampil sebagai kompetitor utama untuk menjadi *global halal hub* dengan dukungan investasi yang kuat dan dukungan pemerintah untuk menjadi pemain utama produk halal yang kompetitif di pasar halal global. Malaysia yang terdepan dalam pengembangan ekonomi syariah dan produk halal, UAE yang memiliki lokasi strategis sebagai destinasi haji umrah, demikian juga pengembangan industri manufaktur produk halal Turki utamanya di bidang fashion halal dan negara-negara lainnya merupakan kompetitor yang sangat serius dan merupakan ancaman bagi pemasaran produk halal Indonesia di pasaran global.
2. Peraturan yang Bervariasi dan Kendala Perdagangan (*Regulatory Complexity dan Trade Barriers*). Bervariasinya standar halal di berbagai negara dan tantangan berupa pengakuan sertifikasi halal antar negara yang saling

menguntungkan seringkali menjadi kendala non tarif untuk ekspor produk halal Indonesia ke mancanegara. Beragamnya standar sertifikasi halal internasional dan panjangnya proses pengakuan sertifikasi halal antara negara di level internasional merupakan faktor yang seringkali menghambat untuk akses pasar halal global.

3. Kondisi Dinamika Ekonomi Global (*Economic Volatility dan Currency Risk Global Economic Uncertainty*). Adanya dinamika ekonomi dan keuangan global yang tidak menentu dan berfluktuasi berdampak pada naiknya suku bunga, inflasi, perubahan nilai mata uang sangat mempengaruhi terhadap kemampuan penjualan produk halal di pasar domestik terlebih lagi menghadapi daya saing pasar Internasional. Desresiasi nilai tukar rupiah membuat biaya produksi mahal untuk industri manufaktur halal karena naiknya harga bahan-bahan dasar produksi.
4. Adanya Distrupsi Teknologi (*Technological Disruption*). Distrupsi teknologi yang berubah dengan cepat dalam teknologi pangan, bioteknologi, digital platform dapat mendistrupsi model bisnis halal tradisional. Temuan berupa hasil inovasi riset di bidang pangan, daging, pakaian menjadi tantangan bagi pengembangan industri halal Indonesia untuk bisa bersaing di pasaran global.
5. Risiko Politik dan Sosial (*Political dan Social Risks*). Ketidakstabilan politik, konflik keagamaan, dan tensi sosial dapat merusak reputasi Indonesia sebagai negara muslim yang menjunjung tinggi perdamaian. Persepsi negative terhadap Indonesia dapat mempengaruhi kepercayaan para investor dan juga konsumen pada produk halal Indonesia.

Analisis TOWS Matriks (Acaman, Peluang, Kelemahan dan Kekuatan)

Analisis TOWS (*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths*) atau ATHG memberikan opsi strategik berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal.

Analisis SO Strategies (Strengths-Opportunities)

1. Pengembangan Strategi Indonesia sebagai *Halal hub* Global (*Global Halal hub Development Strategy*). *Leverage* masifnya pasar halal domestik dan dukungan sumber pendanaan syariah mampu mengkapitalisasi pertumbuhan pasar

halal global secara eksponensial. Investasi dana haji Rp 50 triliun bagi pengembangan kawasan industri halal akan mampu menempatkan posisi Indonesia sebagai global *halal hub* untuk industri manufaktur.

2. Penguatan Ekosistem Digital (*Digital Halal Ecosystem*). Penguatan ekosistem digital dikombinasikan dengan warisan budaya Islam Indonesia yang kuat akan mampu mengakselerasi transformasi digital untuk layanan halal dan perluasan pemasaran produk halal Indonesia. Pengembangan Fintek Syariah, *halal e-commerce*, dan *blockchain* sertifikasi dapat menjadi diferensiasi kompetitif pasar yang besar.
3. Strategi Kepemimpinan Pasar Regional (*Regional Market Leadership Strategy*). Kemampuan Indonesia untuk memimpin pasar halal regional penting dilakukan dengan suatu sistem strategi yang dapat mengoptimalkan posisi geografi strategis Indonesia dan dukungan yang kuat dari pemerintah dapat mengkapitalisasi peluang integrasi ekonomi regional. Kepemimpinan Indonesia dalam ASEAN melakukan harmonisasi standar halal dan fasilitasi perdagangan halal menjadi hal yang sangat penting dilakukan. Diplomasi halal Internasional merupakan kompetensi yang perlu dimiliki oleh para pemimpin dan pembuat kebijakan di Indonesia.

Analisis WO Strategies (Weaknesses-Opportunities)

1. Strategi Reformasi Institusional (*Institutional Reform Strategy*). Adanya fragmentasi kelembagaan melalui suatu Badan terintegrasi yang memiliki ororitas bagi semua kegiatan, pengembangan, dan penjaminan produk halal di Indonesia. Ada Badan Penjaminan Produk Halal (PBJPH) namun juga pengembangan halal ada di kelembagaan lain seperti Kementerian Perindustrian, Kementerian Koperasi, Komite Nasional Ekonomi Syariah, Departemen Ekonomi Syaiah Bank Indoneisa dan lainnya termasuk halal dalam kaitannya dengan Ekonomi Haji di Kementerian Agama yang saat ini berada dalam kewenangan Badan Pengelola Haji. Hal ini perlu disinkronisasikan dan bila perlu diintegrasikan sehingga memberikan dampak yang besar bagi percepatan perkembangan produk halal Indonesia

untuk memasuki pasar global. Saat yang tepat saat ini sebagai momentum bagi pembuat kebijakan (*political will*) untuk melakukan reformasi kelembagaan.

2. Strategi membuat lompatan teknologi (*Technology Leapfrogging Strategy*) untuk mengatasi keterbatasan adaptasi Teknologi melalui kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi global dan investasi besar-besaran dalam infrastruktur digital. Memanfaatkan program pengembangan infrastruktur untuk membangun smart halal, logistik halal dan rantai pasokan (*supply chain*) yang inovatif.
3. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Capital Development Strategy*). Untuk mengatasi kesenjangan keterampilan melalui program pendidikan dan pelatihan halal yang komprehensif. Kemitraan dengan universitas Islam secara global untuk transfer pengetahuan dan peningkatan kapasitas dalam sains halal.

Analisi ST Strategies (Strengths-Threats)

1. Strategi Bersaing Defensif (*Defensive Competitive Strategy*), melindungi pasar domestik melalui penguatan merek halal lokal dan kebijakan substitusi impor. Memanfaatkan pasar domestik yang besar untuk menciptakan skala ekonomi yang dapat bersaing dengan pemain global.
2. Strategi Diversifikasi Risiko (*Risk Diversification Strategy*), mengurangi risiko volatilitas ekonomi melalui diversifikasi portofolio investasi dana haji di berbagai sektor dan geografi. Membangun rantai pasokan halal yang tangguh yang dapat bertahan terhadap gangguan global.
3. Strategi Ekonomi Diplomatik (*Diplomatic Economic Strategy*), memanfaatkan posisi kepemimpinan Islam Indonesia untuk membangun aliansi strategis dan perjanjian perdagangan preferensial. Melawan ancaman persaingan melalui inisiatif ekonomi Islam kolektif.

Analisis WT Strategies (Weaknesses-Threats)

1. Strategi Kemitraan Strategis (*Strategic Partnership Strategy*), mengatasi kelemahan kelembagaan dan ancaman kompetitif melalui kemitraan strategis

dengan negara- negara halal terkemuka. Usaha patungan dalam teknologi, standar, dan akses pasar dapat mempercepat pembangunan.

2. Strategi Masuk Pasar Bertahap (*Gradual Market Entry Strategy*), mengatasi pengenalan merek global yang lemah dan kompleksitas peraturan melalui masuk pasar secara bertahap dimulai dengan pasar yang bersahabat (negara OKI, ASEAN) sebelum berekspansi ke pasar yang sudah maju.
3. Strategi Fokus Inovasi (*Innovation Focus Strategy*), mengatasi kesenjangan teknologi dan tekanan kompetitif melalui investasi yang terfokus dalam inovasi halal dan R & D. Pengembangan teknologi halal yang eksklusif dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Strategic Roadmap Berdasarkan *Map Strategy* Robert Kaplan

Implementation of Map Strategy framework untuk transformasi ekosistem ekonomi haji memerlukan pendekatan terintegrasi dengan melihat pada 4 perspektif, yaitu:

1. *Financial Perspective* atau persektif keuangan.

Upaya untuk optimalisasi nilai dari suatu kinerja atau inovasi yang dilakukan. Fokus tujuan strateginya adalah upaya untuk meningkatkan *return* investasi dana haji dari 6,8% menjadi 12% per tahun, mencapai *break-even operational cost* penyelenggaraan haji, menghasilkan surplus dana untuk dapat investasi kembali bagi pengembangan industri halal. Kinerja utamanya (KPI) nya adalah: *Return on Investment* (ROI) dana haji, rasio biaya (*Cost Ratio*) per jamaah, persentase dana haji yang diinvestasikan di sektor produktif, jumlah kontribusi industri halal bagi pendapatan nasional (GDP). Inisiatif strategi yang perlu dilakukan adalah: melakukan diversifikasi portofolio investasi dimana realokasi 40% dana haji untuk investasi pada sektor-sektor produktif (infrastruktur, manufaktur halal, teknologi), *Hajj Social Impact Bond* melalui pengembangan pembiayaan melalui instrumen keuangan inovatif yang mengintegrasikan pendanaan sosial dengan pendanaan bisnis, Pengembangan Investasi Halal melalui penguatan kemitraan untuk mendukung halal *startups* dan UKM, Kemitraan Sektor *Public-Private* melalui kemitraan strategis untuk melakukan investasi bersama (*co-investment*) bagi proyek infrastruktur halal.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pelayanan prima yang diberikan kepada para jamaah dan para pelanggan. Memberikan keunggulan dalam pemberian layanan. Tujuan strategisnya berupa: tingkat kepuasan pelanggan mencapai 95% untuk jamaah haji, memposisikan Indonesia sebagai tujuan pilihan untuk produk dan layanan halal, Membangun basis pelanggan setia untuk produk gaya hidup halal. *Key Performance Indicator*-nya berupa: Indeks kepuasan Jemaah, *Net Promoter Score* (NPS) untuk produk halal Indonesia, Tingkat retensi pelanggan untuk layanan halal, Indeks pengenalan merek untuk "Halal Indonesia". Inisiatif Strategis: pengalaman Haji yang dipersonalisasi. Penerapan AI dan IoT untuk layanan yang dipersonalisasi berdasarkan preferensi dan kebutuhan individu, Pendidikan Gaya Hidup Halal: Program pendidikan komprehensif untuk mempromosikan adopsi gaya hidup halal yang berkelanjutan, Pembangunan Komunitas berupa Pengembangan jaringan alumni haji dan komunitas gaya hidup halal yang kuat, Jaminan Kualitas (*Quality Assurance*): Penerapan standar kualitas yang ketat dan proses perbaikan yang berkelanjutan.

3. Perspektif Internal Bisnis Proses (*Internal Process Perspective*)

Berorientasi pada operasionalisasi program secara prima. Tujuan strategisnya adalah mencapai integrasi yang lancar antar lembaga dalam pengelolaan haji, Implementasi digitalisasi *end-to-end* dalam seluruh proses haji. Pembentukan rantai pasokan halal dan jaringan logistik yang efisien. Indikator Kinerja Utama: Persentase otomatisasi proses, indeks efektivitas koordinasi antar lembaga, tingkat adopsi layanan perusahaan berupa Penerapan sistem ERP terintegrasi yang menghubungkan seluruh pemangku kepentingan dalam ekosistem haji, Implementasi *Blockchain* melalui Pemanfaatan teknologi *blockchain* untuk transaksi yang transparan dan aman dalam rantai pasokan halal, Rekayasa Ulang Proses yaitu Rekayasa ulang proses bisnis yang komprehensif untuk menghilangkan pengulangan dan meningkatkan efisiensi, Sistem Manajemen Mutu: Penerapan sistem manajemen mutu ISO dan halal di seluruh peroses manajemen.

4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)**
Pembangunan Kapasitas (*Capacity Building*), Tujuan Strategis adalah mengembangkan sumber daya manusia kelas dunia dalam ilmu halal dan keuangan Islam, Membangun budaya inovasi dalam organisasi pengelola haji, Membangun kemampuan strategis untuk persaingan global. Indikator Kinerja Utama: Indeks kompetensi karyawan dalam keahlian halal, Tingkat inovasi dan persentase investasi R & D, Efektivitas kemitraan strategis, Pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan. Inisiatif Strategis: Pusat Keunggulan: Pembentukan Pusat Penelitian Ekonomi Islam yang menjadi referensi global untuk pengembangan ekonomi halal, Program Pengembangan Bakat: Program pelatihan dan pengembangan komprehensif untuk membangun keahlian halal, Lab Inovasi: Pengembangan laboratorium inovasi untuk bereksperimen dengan teknologi dan model bisnis baru, Aliansi Strategis: Membangun aliansi strategis dengan lembaga-lembaga Islam global untuk berbagi pengetahuan dan transfer praktik terbaik.

Strategic Implementation Framework

Peta implementasi strategis memerlukan pendekatan sistematis dengan struktur tata kelola yang jelas, alokasi sumber daya, dan pemantauan kinerja melalui: Struktur Tata Kelola, Dewan Pimpinan Strategis yang terdiri dari pemangku kepentingan utama (BPKH, Kementerian Agama, KNEKS, perwakilan industri) dengan mandat untuk pengambilan keputusan dan koordinasi strategis. Satuan Tugas Pelaksana meliputi Tim lintas fungsi untuk setiap inisiatif strategis dengan hasil, jadwal, dan langkah-langkah akuntabilitas yang jelas, Unit Pemantauan dan Evaluasi: Unit independen untuk pemantauan, evaluasi, dan koreksi arah yang berkelanjutan berdasarkan indikator kinerja.

Alokasi Sumber Daya berupa: Sumber Daya Keuangan: Alokasi sebesar Rp 25 triliun dari dana haji untuk inisiatif transformasi strategis selama periode 5 tahun. Sumber Daya Manusia: Tim berdedikasi dengan total 500+ profesional di berbagai bidang keahlian (teknologi, keuangan, operasi, pemasaran). Infrastruktur Teknologi: Investasi sebesar Rp 5 triliun untuk transformasi digital dan pengembangan infrastruktur teknologi. Pemantauan Kinerja, Implementasi

Balanced Scorecard: Sistem pengukuran kinerja komprehensif yang mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan., Siklus Tinjauan Reguler: Tinjauan triwulanan untuk penyesuaian taktis dan tinjauan tahunan untuk penyelarasan kembali strategis, Mekanisme Umpan Balik Pemangku Kepentingan: Pengumpulan umpan balik sistematis dari jemaah, pelaku industri, dan pemangku kepentingan lainnya untuk perbaikan berkelanjutan.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tulisan ini menganalisis secara komprehensif potensi akselerasi pembangunan ekosistem ekonomi haji Indonesia untuk mendukung penguatan industri halal berdaya saing global. Berdasarkan analisis mendalam terhadap kondisi eksisting, *benchmark internasional*, dan implementasi framework strategis berdasarkan *Map Strategy* dari Robert Kaplank (2004), dapat disimpulkan beberapa temuan kunci yang signifikan.

Pertama, Indonesia memiliki fondasi yang sangat kuat untuk mengembangkan ekosistem ekonomi haji yang terintegrasi dengan industri halal. Dengan dana haji Rp 145 triliun, populasi Muslim 230 juta, dan dukungan politik yang kuat, Indonesia memiliki *critical mass* yang diperlukan untuk transformasi ekonomi syariah. Namun, realisasi potensi ini masih terhambat oleh fragmentasi institusional, pendekatan investasi yang konservatif, dan keterbatasan adopsi teknologi.

Kedua, analisis SWOT dan TOWS mengidentifikasi bahwa kekuatan utama Indonesia terletak pada besarnya pasar domestik, sumber daya finansial yang substantial, dan warisan budaya Islam yang kaya. Peluang terbesar datang dari pertumbuhan eksponensial pasar halal global, akselerasi transformasi digital, dan meningkatnya kesadaran Islam global. Namun, ancaman serius datang dari kompetisi global yang intensif, kompleksitas regulasi, dan volatilitas ekonomi.

Ketiga, implementasi *Map Strategy* memberikan *framework* sistematis untuk transformasi ekosistem ekonomi haji melalui empat perspektif yang terintegrasi. Perspektif finansial fokus pada optimalisasi nilai tambah melalui diversifikasi investasi dan pembiayaan inovatif. Perspektif customer menekankan pada layanan

prima dan membangun loyalitas konsumen. Perspektif proses internal mengutamakan tata kelola operasional yang prima melalui digitalisasi dan integrasi sistem. Perspektif learning and growth menekankan penguatan kapasitas SDM dan budaya inovatif.

Keempat, integrasi antara pengelolaan haji dengan pengembangan industri halal dapat menciptakan efek sinergi yang signifikan. Jemaah haji sebagai pengguna awal dan pembawa opini (*opinion leaders*) dapat menjadi katalisator untuk pengembangan market produk halal Indonesia. Dana haji dapat dioptimalkan sebagai pengembangan investasi untuk *halal supply chain* dan pembangunan infrastruktur. Program pasca ibadah haji dapat mentranslasikan pengalaman spiritual seseorang (*spiritual experience*) menjadi perilaku ekonomi yang berkelanjutan (*sustainable economic behaviour*).

Kelima, *benchmarking* dengan *best practices* internasional, menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan ekosistem ekonomi haji memerlukan penguatan koordinasi antar kelembagaan, mekanisme pembiayaan inovatif, dan adopsi digital yang agresif. Malaysia dengan Tabung Haji, Arab Saudi dengan *Vision 2030*, dan Turki dengan *public-private partnership model* memberikan *learning insights* yang berharga untuk Indonesia.

Keenam, transformasi ekosistem ekonomi haji Indonesia memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan reformasi kelembagaan, inovasi teknologi, penguatan kapasitas SDM, kerja sama internasional, *innovation* teknologi, *capacity building* SDM, dan *international cooperation*. Intervensi tunggal tidak akan cukup memadai untuk mencapai perubahan transformasi yang diperlukan.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis dan kesimpulan di atas, penelitian ini merekomendasikan *strategic actions* yang dapat diimplementasikan dalam jangka pendek, menengah, dan Panjang sebagai berikut:

1. Rekomendasi Jangka Pendek (2024-2026)
 - a. Pembentukan Otoritas Pengembangan Ekonomi Haji (*Establishment of Hajj Economic Development Authority - HEDA*). Terbentuknya lembaga koordinatif yang mengintegrasikan seluruh pemangku kepentingan dalam

ekosistem ekonomi haji. HEDA memiliki mandat untuk perencanaan strategis, koordinasi, dan pemantauan implementasi inisiatif pembangunan ekonomi halal. Struktur tata kelola HEDA harus memastikan keterwakilan pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan akademisi.

- b. Implementasi Platform Digital Terintegrasi “Ekosistem Haji-Halal”
Pengembangan platform digital komprehensif yang mengintegrasikan sistem pengelolaan haji, pasar halal, pembayaran digital syariah, dan jejaring sosial Islam. Platform ini menjadi solusi terpadu bagi jemaah haji dan pecinta gaya hidup halal, sekaligus gerbang untuk mempromosikan produk halal Indonesia.
 - c. Diversifikasi Portofolio Investasi Dana Haji. Realokasi bertahap investasi portofolio dana haji dari 70% instrumen berisiko rendah menjadi 40% risiko rendah, 40% risiko menengah (manufaktur halal, infrastruktur), dan 20% risiko tinggi (startup halal, inovasi). Target return ditingkatkan dari 6,8% menjadi 10% per tahun.
 - d. Harmonisasi Standar dan Sertifikasi Halal. Implementasi Standar Halal Indonesia (IHS) yang sesuai dengan standar internasional dan perjanjian saling pengakuan dengan pasar-pasar utama. Penguatan kapasitas BPJPH dan akreditasi auditor halal internasional.
2. Rekomendasi Jangka Menengah (2026-2028)
- a. Pengembangan Kawasan Industri Halal. Pembentukan kawasan industri halal terintegrasi di lokasi strategis (Jawa, Sumatera, Kalimantan) dengan infrastruktur kelas dunia, insentif perpajakan, dan pelayanan terpadu satu pintu. Kawasan industri ini menjadi hub manufaktur produk halal dengan standar kualitas global.
 - b. Penyelenggaraan Dana Investasi Haji Halal. Penciptaan dana investasi khusus senilai Rp 50 triliun untuk membiayai startup halal, UKM, dan proyek infrastruktur. Dana ini beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan target dampak sosial dan keuntungan finansial yang seimbang.
 - c. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Halal. Program pelatihan dan sertifikasi yang komprehensif untuk mengembangkan

- 50.000 profesional berkualitas dalam ilmu halal, keuangan Islam, dan teknologi digital. Kemitraan dengan universitas Islam internasional untuk transfer pengetahuan dan berbagi praktik terbaik.
- d. Strategi Integrasi Pasar Regional. Kepemimpinan dalam harmonisasi standar halal ASEAN dan perjanjian perdagangan preferensial untuk produk halal. Pengembangan rantai pasokan halal dan jaringan logistik regional yang efisien dan hemat biaya.
 - e. Harmonisasi Standar dan Sertifikasi Halal. Implementasi Standar Halal Indonesia (IHS) yang sesuai dengan standar internasional dan perjanjian saling pengakuan dengan pasar-pasar utama. Penguatan kapasitas BPJPH dan akreditasi auditor halal internasional.
3. Rekomendasi Jangka Panjang (2028-2030)
- a. Penentuan Posisi Hub Halal Global (*Global Halal Hub Positioning*). Posisi strategis Indonesia sebagai hub halal global melalui infrastruktur kelas dunia, produk inovatif, dan harga kompetitif. Merek "Halal Indonesia" harus mendapatkan pengakuan global sebagai produk Islami berkualitas premium dan otentik.
 - b. Kepemimpinan Teknologi dalam Industri Halal (*Technology Leadership in Halal Industry*). Pengembangan teknologi eksklusif dalam blockchain halal, IoT untuk rantai pasokan halal, AI untuk kepatuhan halal, dan bioteknologi untuk inovasi makanan halal. Indonesia harus menjadi pemimpin teknologi dalam industri halal, bukan hanya pengikut.
 - c. Inisiatif Diplomasi Ekonomi Islam (*Islamic Economic Diplomacy Initiative*). Inisiatif diplomasi proaktif untuk membangun aliansi strategis dengan negara-negara Islam dan organisasi Islam internasional. Indonesia harus memanfaatkan posisi kepemimpinan Islam untuk menciptakan lingkungan internasional yang mendukung perdagangan dan investasi halal.
 - d. Integrasi Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Integration*). Integrasi pembangunan ekonomi halal dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) dan keberlanjutan lingkungan.

Pengembangan produk halal hijau, pertanian halal berkelanjutan dan prinsip ekonomi sirkular dalam manufaktur halal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., & Rahman, A. (2020). *Islamic finance and hajj fund management: Malaysia's experience*. *Journal of Islamic Economics and Finance*, 15(3), 45-67.
- Ahmad, A. N., Rahman, A. A., & Rahman, S. A. (2015). Assessing knowledge and religiosity on consumer behavior towards halal food and cosmetic products. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 10-14.
- Ahmed, S., & Hassan, M. (2022). Halal industry development: Lessons from Malaysia, UAE, and Turkey. *International Journal of Islamic Economics*, 8(2), 123-145.
- Akim, A. M., Currie, G., & Holder, R. (2019). Institutional work and the development of Islamic finance. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 13456.
- Al-Aali, A., Albaity, M., & Ahmad, R. (2019). Halal food supply chain integrity: From the perspective of business ethics. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 625-635.
- Al-Ghazali, A. H. (1997). *Ihya ulum al-din*. Dar al-Ma'rifah.
- Ali, M. H., Tan, K. H., & Ismail, M. D. (2017). A supply chain integrity framework for halal food. *British Food Journal*, 119(1), 20-38.
- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2019). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press.
- Anwar, K. (2022). Optimalisasi pengelolaan dana haji untuk pembangunan ekonomi syariah Indonesia. *Jurnal Ekonomi Islam*, 13(2), 145-162.
- Arham, M. (2010). *Islamic perspectives on marketing*. *Journal of Islamic Marketing*, 1(2), 149-164.
- Arifin, J. (2020). Islamic finance and sustainable development: Bridging theory and practice. *Working Paper Series Islamic Research and Training Institute*, No. 1441-07.
- Asian Development Bank. (2023). *Islamic finance for sustainable development in Asia*. Manila: ADB.
- Asutay, M. (2012). *Conceptualising and locating the social failure of Islamic finance: Aspirations of Islamic moral economy vs the realities of Islamic finance*. *Asian and African Area Studies*, 11(2), 93-113.
- Auda, J. (2008). *Maqasid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law: A systems approach*. International Institute of Islamic Thought.
- Ayub, M. (2007). *Understanding Islamic finance*. John Wiley & Sons.
- Azam, M. S., & Abdullah, M. A. (2020). Global halal industry: Realities and opportunities. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13(1), 47-67. Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). (2024). *Laporan kinerja pengelolaan dana haji tahun 2024*. Jakarta: BPKH.

- Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH). (2024). *Statistik Sertifikasi Halal Indonesia 2024*. Jakarta: BPJPH.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). *Statistik penduduk Indonesia 2023*. Jakarta: BPS.
- Baker, O., & Jacobides, M. G. (2022). Ecosystem orchestration and competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 43(8), 1563-1591.
- Bank Indonesia. (2024). *Laporan perkembangan keuangan syariah Indonesia 2024*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Battour, M., & Ismail, M. N. (2016). Halal tourism: Concepts, practices, challenges and future. *Tourism Management Perspectives*, 19, 150-154.
- Baznas. (2023). *Outlook zakat Indonesia 2024*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis Baznas.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317-339.
- Chapra, M. U. (2000). *The future of economics: An Islamic perspective*. Islamic Foundation. Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia. (2023). *Kompilasi fatwa ekonomi syariah*. Jakarta: DSN-MUI.
- DinarStandard. (2023). *State of the global Islamic economy report 2023*. New York: Dinar Standard.
- El-Gohary, H. (2016). Halal tourism, is it really Halal? *Tourism Management Perspectives*, 19, 124-130.
- Fadhilah, A. N. (2023). Analisis potensi pengembangan industri halal berbasis kearifan lokal di Indonesia. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 15(1), 89-106.
- Hakim, L. (2021). Transformasi digital dalam pengelolaan ibadah haji: Peluang dan tantangan. *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(3), 234-251.
- Halal Development Corporation. (2023). *Global Halal Market Outlook 2023-2030*. Kuala Lumpur: HDC.
- Halal Development Corporation. (2024). *Indonesia halal industry performance Report 2024*. Jakarta: HDC Indonesia.
- Hasan, Z. (2020). Sustainable development from Islamic perspective: Meaning, implications and policy concerns. *Journal of King Abdulaziz University: Islamic Economics*, 33(2), 3-18.
- Hassan, M. K., & Lewis, M. K. (Eds.). (2007). *Handbook of Islamic banking*. Edward Elgar Publishing.
- Hassan, M. K., Aliyu, S., & Huda, M. (2021). Digital Islamic finance and fintech: Issues and prospects. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(4), 671-694.
- Hidayat, R. (2023). Peran zakat dalam mendukung pengembangan industri halal Indonesia. *Jurnal Zakat dan Wakaf*, 10(1), 78-95.
- Ibrahim, D., Bakar, S. A., & Ahmad, W. (2020). The influence of halal certification on consumer purchase intention: The case of food products. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1451-1469.

- Iqbal, M., & Molyneux, P. (2005). *Thirty years of Islamic banking: History, performance and prospects*. Palgrave Macmillan.
- Islamic Development Bank. (2023). *Islamic finance development report 2023*. Jeddah: IDB.
- Islamic Society of North America. (2022). *Halal industry development: Best practices and case studies*. Indiana: ISNA.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
- Jamal, A., & Sharifuddin, J. (2015). Perceived value and perceived usefulness of halal labeling: The role of religion and culture. *Journal of Business Research*, 68(5), 933-941.
- Kahf, M. (2003). *Islamic economics: Notes on definition and methodology*. Review of Islamic Economics, 13, 23-47.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Review Press.
- Kementerian Agama RI. (2024). *Statistik penyelenggaraan ibadah haji Indonesia 2024*. Jakarta: Kemenag RI.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. (2024). *Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2024-2029*. Jakarta: Kemenko Perekonomian.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas. (2023). *Rencana pembangunan jangka menengah nasional 2020-2024: Evaluasi Tengah Periode*. Jakarta: Bappenas.
- Khan, F. (2019). Theoretical foundations of Islamic economics: A survey of contemporary literature. *Review of Islamic Economics*, 23(1), 67-89.
- Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS). (2024). *Roadmap pengembangan ekonomi syariah Indonesia 2024-2030*. Jakarta: KNEKS.
- Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP). (2023). *Kajian Pengembangan SDM Halal Indonesia*. Jakarta: LPMP.
- Malaysia External Trade Development Corporation (MATRADE). (2023). *Malaysia halal export statistics 2023*. Kuala Lumpur: MATRADE.
- Maulana, A. (2022). Analisis daya saing industri halal Indonesia di pasar global. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 8(2), 167-184.
- Mirakhor, A., & Askari, H. (2010). *Islam and the Path to Human and Economic Development*. Palgrave Macmillan.
- Mohd Yusoff, F. A., Yusof, R. N. R., & Hussin, S. R. (2015). Halal food supply chain knowledge and purchase intention. *International Journal of Economics and Management*, 9(1), 155-172.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Muhammad Baqir al-Sadr, M. B. (1994). *Iqtisaduna: Our economics*. World Organization for Islamic Services.
- Naqvi, S. N. H. (1994). *Islam, economics, and society*. Kegan Paul International.

- Nasution, K. (2021). Transformasi pengelolaan haji Indonesia: Dari pelayanan menuju pembangunan ekonomi. *Jurnal Ekonomi Islam*, 12(2), 189-210.
- Nuraini, S. (2023). Implementasi Maqashid Syariah dalam pengembangan ekosistem ekonomi halal. *Asy-Syir'ah: Jurnal Ilmu Syari'ah dan Hukum*, 57(1), 45-68.
- Ostrom, E. (2011). *Background on the institutional analysis and development framework*. *Policy Studies Journal*, 39(1), 7-27.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2024). *Statistik perbankan syariah 2024*. Jakarta: OJK.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Jaminan Produk Halal.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2019 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 tentang Badan Pengelola Keuangan Haji.
- Pratama, Y. C. (2021). Strategi pengembangan pariwisata halal Indonesia dalam mendukung ekonomi syariah. *Journal of Islamic Tourism*, 6(2), 112-128.
- Pusat Kajian Strategis Baznas. (2023). *Outlook ekonomi syariah Indonesia 2024*. Jakarta: Puskas Baznas.
- Rahman, F. (2023). Sinergi pengelolaan dana haji dan wakaf untuk pemberdayaan ekonomi umat. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 9(1), 23-40.
- Rahman, M. K., Zailani, S., & Musa, G. (2017). Tapping into the emerging Muslim-friendly medical tourism market: Evidence from Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 8(4), 514-532.
- Rice, G. (1999). *Islamic ethics and the implications for business*. *Journal of Business Ethics*, 18(4), 345-358.
- Rusydziana, A. S., & Devi, A. (2018). Challenges in developing halal industry: An interpretive structural modeling approach. *Working Paper Bank Indonesia Institute*, No. WP/02/2018.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Salleh, M. S. (2022). Digital transformation in Islamic finance: Opportunities and challenges. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 39(4), 112-128.
- Sari, D. P. (2022). Analisis efektivitas program inkubator bisnis syariah dalam mendukung UMKM halal. *Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah*, 9(3), 201-218.
- Siddiqi, M. N. (2006). *Islamic banking and finance in theory and practice: A survey of state of the art*. *Islamic Economic Studies*, 13(2), 1-48.
- Siddiqi, M. N. (2020). *Islamic Economic Thought: Foundations, Evolution and Needed Direction*. Islamic Foundation.
- Standards and Metrology Institute for Islamic Countries (SMIIC). (2023). *OIC/SMIIC halal standards guidelines*. Istanbul: SMIIC.

- State Bank of Pakistan. (2023). *Islamic Banking Bulletin: Global Islamic Finance Report 2023*. Karachi: SBP.
- Sukesti, F., & Budiman, M. (2021). The role of religious commitment in halal product purchase decisions. *Journal of Islamic Marketing*, 12(8), 1519-1538.
- Thomson Reuters. (2023). *State of the global Islamic economy report 2023*. London: Thomson Reuters.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York: UN Publishing.
- Usmani, M. T. (2002). *An introduction to Islamic finance*. Kluwer Law International.
- Wahab, A. R., & Ali, M. (2021). Hajj fund management and economic development: Comparative analysis of Malaysia and Indonesia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(3), 567-585.
- Wijaya, A. K. (2023). Model integrasi industri halal dengan ekosistem pesantren untuk pembangunan ekonomi berkelanjutan. *Tafaqquh: Jurnal Penelitian dan Kajian Keislaman*, 11(2), 156-173.
- Wilson, R. (2019). *Islamic finance and economic development*. Edward Elgar Publishing.
- World Bank. (2023). *Islamic Finance Development Report 2023: Financing the Recovery*. Washington DC: World Bank Publications.
- Yusof, S. A., & Amin, R. M. (2020). Halal certification and export performance: Evidence from Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1525-1541.
- Zaman, N., & Asutay, M. (2018). Divergence between aspirations and realities of Islamic economics: A political economy approach to bridging the divide. *IIUM Journal of Economics and Management*, 26(1), 73-96.
- Zarqa, M. A. (2019). Islamic economics: Methodology and development. In *Handbook of Islamic economics* (pp. 25-44). Edward Elgar Publishing.
- Zulfakar, M. H. (2023). Global halal industry: Opportunities and challenges for Muslim countries. *International Journal of Halal Research*, 5(1), 78-94.

LAMPIRAN

Tabel 1. Perkembangan Dana Haji Indonesia 2017-2024

Tahun	Dana Haji (Rp Triliun)	Return Investasi (%)	Alokasi Deposito (%)	Alokasi Saham (%)	Alokasi Sektor Riil (%)
2017	87.1	5.2	85	12	3
2018	95.8	6.1	82	15	3
2019	103.2	6.8	78	18	4
2020	110.5	5.9	80	16	4
2021	118.7	6.4	75	20	5
2022	128.3	7.1	72	23	5
2023	136.9	6.9	70	25	5
2024	145.2	6.8	70	25	5

Sumber: BPKH (2024)

Tabel 2. Statistik Jemaah Haji Indonesia 2015-2024

Tahun	Kuota Haji	Jemaah Diberangkatkan	Tingkat Kepuasan (%)	Waiting List (Tahun)	Biaya per Jemaah (Rp Juta)
2015	168,800	168,800	82.1	16	32.5
2016	168,800	168,800	83.4	15	34.2
2017	221,000	221,000	84.7	12	35.8
2018	221,000	221,000	85.2	11	37.1
2019	221,000	221,000	85.9	10	38.9
2020	10,000	0	-	18	-
2021	5,000	0	-	20	-
2022	100,051	4,318	88.5	22	49.8
2023	221,000	221,000	89.2	15	52.1
2024	241,000	241,000	90.1	12	54.7

Sumber: Kementerian Agama RI (2024)

Tabel 3. Perbandingan Industri Halal Global 2023

Negara	Market Size (USD Miliar)	Global Share (%)	Halal Food (%)	Fashion (%)	Kosmetik (%)	Farmasi (%)
Indonesia	218.8	9.1	30.2	18.1	8.5	2.3
Malaysia	62.4	2.6	12.8	3.2	15.7	8.9
UAE	51.2	2.1	8.9	6.4	7.8	12.1
Turki	89.7	3.7	25.1	22.3	4.2	3.8
Arab Saudi	76.3	3.2	18.9	8.7	6.1	9.2
India	156.2	6.5	28.7	12.4	3.9	1.8
Pakistan	98.1	4.1	22.3	9.8	2.1	1.4
Indonesia	218.8	9.1	30.2	18.1	8.5	2.3
Bangladesh	67.9	2.8	19.8	7.2	1.9	0.8

Sumber: DinarStandard (2023)

Tabel 4. Investasi Dana Haji Berbagai Negara 2023

Negara	Dana Kelola (USD Miliar)	Return Rate (%)	Sektor Riil (%)	Infrastruktur (%)	Sukuk (%)	Saham (%)
Indonesia	9.8	6.8	5	8	45	25
Malaysia	4.2	7.2	45	25	20	10
Arab Saudi	12.5	8.1	35	30	25	10
Turki	2.8	8.1	40	20	30	10
Nigeria	1.5	5.9	15	10	50	25
Pakistan	2.1	6.2	20	15	45	20

Sumber: Islamic Development Bank (2023)

Tabel 5. Proyeksi Pertumbuhan Industri Halal Indonesia 2024-2030

Sektor	2024 (USD Miliar)	2027 (USD Miliar)	2030 (USD Miliar)	CAGR (%)	Target Market Share Global (%)
Halal Food	170.2	245.8	354.7	13.2	25.0
Islamic Fashion	20.1	31.4	49.1	16.1	20.0
Halal Cosmetics	7.2	12.8	22.7	20.8	15.0
Halal Pharmaceuticals	2.8	5.9	12.3	28.1	8.0
Halal Tourism	8.9	18.7	39.2	27.6	12.0
Islamic Media	2.1	3.8	6.9	21.4	10.0
Total	211.3	318.4	484.9	15.1	18.5

Sumber: Proyeksi KNEKS (2024)

Tabel 6. Analisis SWOT Matrix Ekosistem Ekonomi Haji Indonesia

STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
S1: Populasi Muslim terbesar dunia (230M)	W1: Fragmentasi kelembagaan
S2: Dana haji substantial (Rp 145T)	W2: Pendekatan investasi konservatif
S3: Dukungan pemerintah kuat	W3: Adopsi teknologi terbatas
S4: Warisan budaya Islam kaya	W4: Gap SDM industri halal
S5: Posisi geografis strategis	W5: Brand recognition global lemah
OPPORTUNITIES (O)	THREATS (T)
O1: Pertumbuhan pasar halal global	T1: Kompetisi global intensif
O2: Akselerasi transformasi digital	T2: Kompleksitas regulasi internasional
O3: Meningkatnya kesadaran Islam	T3: Volatilitas ekonomi
O4: Program pembangunan infrastruktur	T4: Disrupsi teknologi
O5: Integrasi ekonomi regional	T5: Risiko politik dan sosial

Tabel 7. Strategic Actions Matrix (TOWS Analysis)

TOWS Strategy	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	SO Strategies	ST Strategies
	<ul style="list-style-type: none"> - Global Halal Hub Development - Digital Halal Ecosystem - Regional Market Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> - Defensive Competitive Strategy - Risk Diversification Strategy - Diplomatic Economic Strategy
Weaknesses (W)	WO Strategies	WT Strategies
	<ul style="list-style-type: none"> - Institutional Reform - Technology Leapfrogging - Human Capital Development 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategic Partnership Strategy - Gradual Market Entry Strategy - Innovation Focus Strategy

Tabel 8. Map Strategy Implementation Timeline

Perspektif	2024-2025	2026-2027	2028-2030
Financial	Portfolio diversifikasi 40%	ROI target 10%	Surplus reinvestment 15%
Customer	Satisfaction rate 95%	NPS score >70	Global brand recognition top 5
Internal Process	Digital integration 60%	Automation 80%	Full ecosystem integration
Learning & Growth	Training 10,000 SDM	Innovation labs 5 location	Global expertise center

