



# Untangling the Tangled Threads of Public Communication Management for the 2025 Hajj Implementation

## Mengurai Benang Kusut Manajemen Komunikasi Publik Penyelenggaraan Haji 2025

Putri Preysilia Shinta<sup>1\*</sup>, Abdul Sattar<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup> Manajemen Haji dan Umrah, Universitas UIN Walisongo, Indonesia

### OPEN ACCESS

ISSN 2541-2841 (online)

ISSN 2302-6790 (print)

Edited by:

Poppy Febriana

\*Correspondence:  
putripreysilias@gmail.com

Citation:

Putri Preysilia Shinta dan Abdul Sattar. (2026). Mengurai Benang Kusut Manajemen Komunikasi Publik Penyelenggaraan Haji 2025. 14(2)

Doi:10.21070/kanal.v14i2.2055

### Abstract

The 2025 Hajj implementation faced complex public communication challenges due to the transition to digital service systems and multi-syarikah schemes. This research aims to analyze the dynamics of public communication management of Hajj organizers, specifically in the functions of planning, organizing, actuating, and controlling related to the issues of pilgrim hotel separation and Nusuk card distribution. Using a qualitative descriptive approach with a case study method, data were collected through in-depth interviews with a Hajj officer from group 54 and a pilgrim from group 13/16 who were directly affected. Data analysis was performed using the Miles and Huberman interactive model. The results indicate that the planning function has been digitalized via E-Hajj but lacks mature crisis risk management, leading to data-reality gaps in the field. Communication organizing is fragmented due to the multi-syarikah policy that breaks officer coordination, while field communication actuating remains reactive, one-way, and hindered by language barriers. Communication controlling relies heavily on informal channels such as WhatsApp to mitigate pilgrim anxiety. This research concludes that Hajj digital transformation requires cross-jurisdictional public communication management integration to avoid harmful message fragmentation for pilgrims.

**Keywords:** communication management, separation of hotels, nusuk cards, hajj

### Abstrak

Penyelenggaraan haji 2025 menghadapi tantangan kompleksitas komunikasi publik akibat transisi sistem layanan digital dan skema multi-syarikah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika manajemen komunikasi publik penyelenggara haji, khususnya pada fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi terkait isu pemisahan hotel jemaah dan keterlambatan distribusi kartu Nusuk. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan petugas haji kloter 54 dan jemaah haji kloter 13/16 yang terdampak langsung. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi perencanaan telah terdigitalisasi melalui E-Hajj namun belum memiliki manajemen risiko krisis yang matang, sehingga terjadi kesenjangan data antara sistem dan realitas lapangan. Pengorganisasian komunikasi terfragmentasi akibat kebijakan multi-syarikah yang memecah koordinasi petugas, sementara pelaksanaan komunikasi di lapangan masih bersifat reaktif, satu arah, dan terkendala bahasa.

Evaluasi komunikasi sangat bergantung pada saluran informal seperti WhatsApp untuk meredam kecemasan jemaah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital haji memerlukan integrasi manajemen komunikasi publik lintas yurisdiksi untuk menghindari fragmentasi pesan yang merugikan jemaah.

**Kata Kunci:** manajemen komunikasi, pemisahan hotel, kartu nusuk, haji

## PENDAHULUAN

Penyelenggaraan ibadah haji sebagai fenomena keagamaan publik yang kompleks, melibatkan koordinasi antar pemerintah Indonesia, otoritas Arab Saudi, petugas lapangan, serta lebih dari 221.000 jemaah Indonesia pada musim haji 1446 H/2025 M (Indonesia, 2025). Kompleksitas ini tidak hanya melibatkan aspek ritual dan logistik, tetapi juga berkaitan dengan kebutuhan informasi yang jelas dan tepat bagi jemaah untuk menghadapi berbagai tantangan, seperti kesehatan, cuaca ekstrem, dan dinamika sosial di lokasi ibadah. Dalam penyelenggaraan haji 2025, tantangan dalam komunikasi publik semakin terlihat karena adanya perubahan regulasi serta harapan jemaah semakin tinggi terhadap transparansi informasi. Kebutuhan akan sistem komunikasi yang responsif, terstandar, dan terintegrasi di era digital semakin mendesak karena kompleksitas pelaksanaan haji melibatkan berbagai pihak (Ferry & Kholil, 2025)

Secara teoretis, manajemen komunikasi didefinisikan sebagai pengelolaan pertukaran informasi yang mencakup tahapan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) pesan dalam suatu organisasi untuk mencapai pemahaman bersama (Syahputra & Aslami, 2023). Dalam konteks institusi negara, konsep ini berkembang menjadi manajemen komunikasi publik, yaitu strategi sistematis pemerintah untuk mendiseminasikan kebijakan, mengelola opini, dan memberikan layanan informasi kepada masyarakat luas guna membangun kepercayaan publik (Darmastuti, 2012). Perbedaan mendasarnya terletak pada aktor dan tujuan; manajemen komunikasi bersifat organisasional, sedangkan manajemen komunikasi publik bersifat pelayanan publik yang menuntut akuntabilitas negara terhadap kebutuhan informasi warganya.

Tata kelola haji di berbagai negara semakin tergitalisasi, termasuk penerapan Kartu Nusuk sebagai kartu identitas yang digunakan jemaah. Namun, realitas lapangan pada musim haji 2025 menunjukkan adanya hambatan signifikan. Berdasarkan laporan evaluasi Tim Pengawas (Timwas) Haji DPR RI, ditemukan fakta bahwa ribuan jemaah mengalami ketidakpastian akibat keterlambatan distribusi Kartu Nusuk dan perubahan sistem akomodasi yang memicu keterpisahan anggota keluarga (Pitaloka, 2025). Fenomena ini diperparah oleh penerapan sistem multi-syarikat yang baru pertama kali digunakan secara luas, di mana pembagian layanan tidak lagi sepenuhnya berbasis kelompok terbang (kloter), sehingga memungkinkan jemaah dalam satu kloter yang sama terpisah penginapannya karena dikelola oleh vendor yang berbeda (Nafis, 2025). Secara spesifik, isu ketidaksinkronan informasi ini menjadi temuan krusial pada kelompok jemaah tertentu, seperti jemaah Kloter 13 dan Kloter 54, yang mengalami hambatan akses layanan akibat kendala teknis kartu identitas dan penempatan hotel (Idryani, 2025). Hal ini menunjukkan bagaimana dinamika manajemen komunikasi dalam organisasi publik berskala besar dapat berdampak langsung pada kualitas layanan.

Pemisahan hotel terjadi karena kebijakan penempatan berbasis kloter serta adanya skema syarikah yang diterapkan pemerintah Arab Saudi (Kemenag RI, 2025). Meskipun kebijakan tersebut sudah umumkan melalui berita resmi dari Kementerian Agama, beberapa jemaah mengatakan bahwa mereka tidak memperoleh informasi mengenai kemungkinan terpisah dari keluarga sejak tahap manasik di tanah air. Di

sisi lain, keterlambatan dalam proses pendistribusi kartu Nusuk yang dilakukan secara bertahap sesuai mekanisme yang ditentukan oleh otoritas Arab Saudi membuat jemaah cemas, karena kartu tersebut sebagai identitas utama untuk mengakses berbagai layanan (Kemenag RI, 2025). Fenomena ini menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan adanya ketidaksinkronan komunikasi antar pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, komunikasi yang efektif membantu menyampaikan informasi penting dan kebijakan organisasi disampaikan dengan jelas kepada pihak terlibat kepada petugas haji (Sjahrudin, 2023).

Penelitian sebelumnya telah mengkaji aspek komunikasi dalam konteks haji, seperti strategi komunikasi publik Kementerian Agama dalam transparansi dana haji melalui media dan platform digital serta tantangan literasi digital jemaah. Studi tersebut menunjukkan bahwa hambatan utama terjadi karena kompleksitas pesan dan penyebaran informasi yang kurang efektif, meskipun terdapat peningkatan kanal komunikasi (Hoaks, 2024). Penelitian lain menunjukkan bahwa kurangnya koordinasi dalam komunikasi horizontal dan vertikal menyebabkan perbedaan pemahaman terhadap kebijakan di tingkat pelaksana (Fadilah dkk., 2025).

Sementara itu, penggunaan media sosial sebagai sarana penyampaian informasi haji sangat efektif dalam meningkatkan jangka waktu pesan, tetapi belum bisa menjamin konsistensi narasi dan kejelasan informasi (Fathonah dkk., 2024a). Komunikasi yang baik sangat penting dalam meningkatkan rasa percaya dan kepuasan jemaah, terutama bagi kelompok lansia (Suherman, 2025). Meskipun demikian, penelitian tersebut masih bersifat deskriptif dan lebih fokus pada efektivitas komunikasi atau penggunaan media, tanpa secara mendalam menganalisis ketidaksinkronan pesan antar pemangku kepentingan dalam membentuk persepsi jemaah dalam kasus-kasus konkret seperti pemisahan hotel dan distribusi kartu Nusuk. Sebagai layanan keagamaan yang besar, pelayanan ibadah haji memerlukan pengelolaan komunikasi dengan pendekatan manjerial. Ini sangat penting terutama bagi pihak terkait seperti Kementerian Agama dan petugas haji dalam memberikan pesan kepada jemaah haji.

Penelitian sebelumnya telah mengkaji aspek komunikasi haji, namun mayoritas masih bersifat deskriptif dan lebih fokus pada penggunaan media sosial atau transparansi dana. Kekosongan literatur yang signifikan terdapat pada penelitian yang membedah kegagalan komunikasi akibat fragmentasi data antar instansi (pemerintah dan syarikah). Oleh karena itu, penelitian ini mengambil lokus pada kasus pemisahan jemaah dan kendala Kartu Nusuk di Kloter 13 dan 54. Fokus kajian pada manajemen komunikasi antar pemangku kepentingan yang terlibat sebagai *locus empiris*, karena fenomena ini menunjukkan praktek komunikasi yang dialami jemaah sebagai aktor sosial yang aktif dalam proses komunikasi, bukan sekedar penerima pasif informasi dalam situasi pelayanan yang kompleks. Dengan mengambil kasus tersebut, artikel ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa haji merupakan organisasi berskala besar, dan dalam hal efektivitas manajemen komunikasi, penting untuk menjaga koordinasi, memastikan kejelasan peran, dan kualitas layanan. Metode ini dipilih agar penulis bisa memahami cara komunikasi berlangsung, termasuk pengalaman pribadi dan praktik komunikasi para pihak yang terlibat.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan

untuk mengkaji manajemen komunikasi dalam penyelenggaraan Haji 2025, dengan mengambil kasus pemisahan jemaah haji dari keluarganya serta keterlambatan pendistribusian kartu Nusuk dalam penyelenggaraan haji 2025. Dengan demikian, diharapkan artikel ini dapat memberikan manfaat teoretis untuk pengembangan kajian manajemen komunikasi dalam konteks pelayanan keagamaan yang lebih integratif dan responsif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, yang dipilih untuk menjelaskan secara mendalam fenomena manajemen komunikasi publik dalam situasi nyata yang kompleks (Poltak & Widjaja, 2024). Objek penelitian adalah dinamika manajemen komunikasi pada penyelenggaraan Haji 2025, khususnya terkait isu pemisahan hotel jemaah dan keterlambatan distribusi kartu Nusuk. Adapun subjek penelitiannya meliputi para aktor komunikasi yang terlibat langsung dalam proses pertukaran pesan di lapangan.

Informan dipilih menggunakan teknik *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Kriteria yang ditetapkan adalah individu yang terlibat langsung dalam rantai komunikasi pelayanan haji 2025 dan merasakan dampak langsung dari kebijakan tersebut. Berdasarkan kriteria tersebut, informan dalam penelitian ini berjumlah 2 (dua) orang, yang terdiri dari: 1) Seorang petugas haji Kloter 54 yang berperan dalam koordinasi distribusi kartu Nusuk dan koordinasi lintas syarikah; serta 2) Seorang jemaah haji Kloter 13 yang terdampak langsung oleh kendala komunikasi terkait pemisahan akomodasi hotel dengan anggota keluarga.

Teknik pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara guna memahami secara kontekstual fungsi-fungsi manajemen komunikasi (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi) dalam situasi aktual (Nurdin, 2023). Selain itu, dilakukan observasi partisipatif terhadap pola komunikasi informan di lapangan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dari sumber resmi pemerintah, yaitu situs Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah ([haji.kemenag.go.id](http://haji.kemenag.go.id)), rilis resmi PPIH Arab Saudi, serta pemberitaan media massa terverifikasi seperti *Tempo.co*, *Kumparan*, dan *MetroTV News* mengenai isu teknis penyelenggaraan haji 1446 H/2025 M.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (2024), yang terdiri dari tiga tahapan teknis: 1) Reduksi data, yaitu menyaring hasil wawancara dan dokumen ke dalam fokus penelitian; 2) Penyajian data dalam bentuk matriks analisis dan narasi deskriptif; serta 3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berulang untuk mendapatkan hasil yang valid (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024). Teknik ini memastikan temuan dalam riset komunikasi publik bersifat kredibel dan kontekstual (Fathonah dkk., 2024).

## HASIL DAN DISKUSI

Data penelitian ini dikonstruksi melalui wawancara

mendalam dengan dua informan yang mewakili perspektif petugas dan jemaah. Informan I (Bapak PH) merupakan Petugas Haji asal Pati untuk Kloter 52 dan 54 (diwawancarai pada 7 Oktober 2025). Informan II (Ibu JH) adalah jemaah haji dari Kloter 16 yang terdampak langsung oleh kebijakan fragmentasi layanan (diwawancarai pada 21 Februari 2026). Berikut adalah temuan yang diklasifikasikan berdasarkan empat pilar manajemen komunikasi:

### 1. Proses Perencanaan Komunikasi (*Planning*)

Dalam perspektif komunikasi, perencanaan juga selalu terkait hal-hal yang lebih spesifik mengenai cara penyampaian pesan dari komunikasi kepada komunikan. Oleh karena itu, informasi tentang kebijakan Arab Saudi yang berdampak pada pemisahan hotel jemaah haji dan keterlambatan pendistribusian kartu Nusuk, sebaiknya disampaikan secara transparan, agar tidak terjadi kesalahpahaman terhadap kebijakan. Hal ini selaras dengan (Littlejohn & Foss, 2011) yang menekankan keterbukaan informasi untuk membangun kepercayaan publik. Temuan ini mengindikasikan bahwa kurangnya kejelasan dalam penyampaian pesan kebijakan menyebabkan fragmentasi informasi antar pemangku kepentingan, seperti antara Kemenag, syarikah, KBIH, yang berdampak pada kebingungan jemaah di lapangan.

### 2. Pengorganisasian Komunikasi (*Organizing*)

Pengorganisasian komunikasi dalam penyelenggaraan haji tahun ini menghadapi tantangan struktural baru dengan diterapkannya sistem layanan berbasis syarikah secara masif. Dalam sistem ini, tanggung jawab layanan tidak lagi tersentralisasi pada satu komando petugas haji Indonesia, melainkan terfragmentasi ke berbagai vendor swasta Arab Saudi. Fragmentasi ini menciptakan struktur komunikasi yang berlapis dan kompleks, di mana saluran instruksi dari petugas kloter seringkali terhambat oleh kebijakan internal masing-masing syarikah yang memiliki standar operasional berbeda-beda. Kompleksitas pengorganisasian ini sangat terasa ketika satu kelompok terbang (kloter) tidak lagi dikelola oleh satu entitas layanan saja. Bapak PH mengungkapkan bahwa dalam satu kloter jemaah bisa terbagi hingga ke enam syarikah yang berbeda. Hal ini menyebabkan pembagian peran petugas menjadi tidak efektif karena mereka harus melakukan koordinasi dengan banyak pihak eksternal sekaligus yang masing-masing memiliki jadwal dan program kerja sendiri. Pengorganisasian yang terpecah ini secara otomatis melemahkan kontrol komunikasi petugas haji terhadap keselamatan dan kenyamanan jemaah karena ketergantungan penuh pada vendor syarikah. Salah satu dampak paling nyata dari lemahnya pengorganisasian ini adalah pada proses distribusi Kartu Nusuk. Berbeda dengan tahun 2024 di mana kartu dibagikan secara kolektif melalui petugas haji, pada tahun 2025 kebijakan berubah di mana kartu dibagikan langsung oleh syarikah di aula hotel masing-masing. Perubahan ini menyebabkan penumpukan dan keterlambatan karena pengambilan kartu tidak boleh diwakilkan oleh petugas. Masalah organisasi muncul ketika data jemaah satu kloter tersebar di hotel-hotel yang berbeda, sehingga petugas kesulitan memantau siapa saja yang sudah atau belum mendapatkan kartu identitas penting tersebut. Struktur organisasi komunikasi yang tidak terintegrasi ini menciptakan kebingungan di tingkat akar rumput, di mana jemaah seringkali mendapatkan informasi yang berbeda dari petugas

kloter dan pihak syarikah. Pengorganisasian yang ideal seharusnya mampu menempatkan petugas haji Indonesia sebagai integrator utama informasi, namun yang terjadi justru sebaliknya; petugas seringkali menjadi pihak terakhir yang mengetahui perubahan kebijakan lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian manajemen komunikasi publik dalam haji 2025 belum mampu menyinkronkan peran antar pemangku kepentingan lintas negara secara efektif.

Koordinasi internal dalam persiapan haji 2025 dilakukan melalui rapat daring reguler hingga tingkat daerah. Menteri Agama Nasaruddin Umar menekankan bahwa “koordinasi dan komunikasi dalam rangka persiapan haji ini terus ditingkatkan” agar seluruh pemangku kepentingan menyampaikan informasi yang sama (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2025). Meski begitu, hasil wawancara menunjukkan bahwa informasi rinci bagi jemaah kloter 13 masih terlambat disampaikan, “penempatan hotel untuk kloter sudah ditentukan melalui sistem haji sebelum berangkat, namun detailnya baru diperoleh jemaah setelah tiba di Arab Saudi”. Hal ini, perencanaan komunikasi masih bersifat top-down, jemaah sering baru mendapatkan informasi penting seperti lokasi hotel saat dilapangan. Hasil wawancara jemaah menyebutkan bahwa “petugas haji belum mengetahui penempatan hotel jemaah, tapi lama-lama bisa berkoordinasi dengan sesama petugas lewat grup WhatsApp”. Dalam pelaksanaannya, petugas haji lebih banyak menggunakan saluran informal seperti grup WhatsApp untuk menyampaikan informasi terbaru, daripada mengandalkan komunikasi resmi yang belum mencakup semua aspek.

Hal ini, sesuai dengan teori manajemen komunikasi yang menjelaskan bahwa komunikasi informal lebih menekankan pada aspek human relationship yang digunakan dalam permasalahan diluar pekerjaan secara langsung menurut G.R Terry dalam (Hasmawati, 2020). Situasi ini terbukti bahwa penggunaan media sosial dalam manajemen haji sangat efektif dan paling banyak digunakan (Febriyanti dkk., 2024). Temuan ini menunjukkan perlunya mekanisme perencanaan yang lebih partisipatif dan transparan, seperti sosialisasi kebijakan sebelum keberangkatan dan pemantauan rutin agar informasi sampai seragam ke seluruh lapisan masyarakat. Berdasarkan data media, bahwa PPIH menerbitkan surat Edaran, “Edaran ini diterbitkan memastikan kenyamanan dan kemaslahatan jemaah haji, khususnya pasangan suami istri, anak dan orang tua, serta jemaah lansia yang mengalami pemisahan tempat tinggal.” Hasil wawancara pengalaman jemaah haji kloter 13, salah satu jemaah terdampak mengatakan, “ingin bergabung dengan keluarga harus kucing-kucingan takut ada pengecheck an”. Hal ini menunjukkan bahwa otoritas menekankan proses koordinasi dalam merespon administratif untuk menggabungkan jemaah. Namun, dalam konteks koordinasi, pesan tersebut belum sepenuhnya tersampaikan kepada jemaah, sehingga membutuhkan strategi komunikasi. Selaras dengan itu, menurut Effendy (2000) dalam (Sari & Syaifullah, 2018) komunikasi memiliki pesan krusial dalam organisasi, yakni proses penyampaian dan pemberian informasi atau pesan dari komunikasi ke komunikan melalui media tertentu dengan tujuan yang jelas. Analisis data wawancara petugas haji kloter 54 mengungkapkan bahwa

sebagian jemaah terlambat menerima kartu Nusuk saat tiba di Arab Saudi. Hal ini terjadi karena koordinator distribusi hanya membagikan kartu Nusuk secara langsung tatap muka agar mengurangi penyusup dan banyaknya syarikah yang terlibat. Ketua PPIH Makkah, Muchlis M. Hanafi menyebutkan bahwa telah dibentuk operation room dan menunjuk penanggung jawab distribusi untuk mempercepat proses. Ali Machzumi dari PPIH Daker menyatakan bahwa PPIH Daker Makkah sudah berkoordinasi dan berkomunikasi dengan syarikah untuk segera menyebar kartu Nusuk kepada jemaah haji (Kemenag RI, 2025). Situasi ini menunjukkan prinsip dasar manajemen komunikasi publik bahwa respon cepat dan koordinasi intensif agar memenuhi kebutuhan Informasi publik. Namun, karena distribusi Nusuk memang kewenangan syarikah, sehingga komunikasi terintegrasi dengan stakeholder eksternal sangat penting. Pemanfaatan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi dan teknologi dengan baik yang dapat membantu mengoptimalkan komunikasi yang terjalin antar individu pada sebuah organisasi menurut George R. Terry dalam (Syahputra & Aslami, 2023). Hal ini juga menunjukkan bahwa MHC (Haji Media Center) dibentuk sebagai bentuk keterbukaan informasi publik Kemenag, tetapi pelaksanaan strategi komunikasi untuk melawan disinformasi masih perlu dioptimalkan (rifai, 2024).

### 3. Pelaksanaan Komunikasi (Actuating)

Pada tahap pelaksanaan, hambatan komunikasi yang paling menonjol adalah kendala bahasa dan teknis transportasi di lapangan yang memicu gangguan pelayanan. Pelaksanaan komunikasi publik tidak hanya terjadi secara verbal melalui instruksi, tetapi juga melalui tindakan operasional petugas di tengah situasi krisis. Namun, keterbatasan kemampuan bahasa asing dari para petugas lapangan serta supir bus yang mayoritas berasal dari luar Arab Saudi, seperti Bangladesh, menjadi penghambat utama dalam penyampaian informasi darurat mengenai jalur transportasi yang tertutup. Situasi ini semakin memburuk saat puncak ibadah haji ketika banyak jalur transportasi menuju wilayah Mabit ditutup oleh otoritas setempat. Ketidaktahuan supir mengenai penutupan jalur serta ketidakmampuan mereka berkomunikasi dengan petugas kloter menyebabkan bus berputar-putar tanpa kepastian. Kondisi ini memicu ketidaksabaran jemaah yang sudah lelah, sehingga banyak dari mereka memutuskan untuk turun dan berjalan kaki di tengah kemacetan. Kejadian jemaah yang "terlantar" dan berjalan kaki ini, menurut Bapak PH, berakar dari kegagalan komunikasi teknis antara pihak transportasi (syarikah), petugas, dan jemaah di saat-saat krusial.

Dampak psikologis dari kegagalan pelaksanaan komunikasi ini juga terlihat jelas pada kasus pemisahan anggota keluarga di hotel yang berbeda. Ibu JH menceritakan bagaimana seorang bapak harus terpisah hotel dengan anaknya, dan suami terpisah dengan istrinya karena perbedaan syarikah. Kurangnya penjelasan yang simpatik dari petugas di lapangan membuat jemaah harus berinisiatif melakukan "pertukaran diam-diam" hanya untuk sekadar bertemu dengan pasangan atau orang tua karena takut akan pemeriksaan resmi. Pelaksanaan komunikasi yang bersifat satu arah dan kaku ini mengabaikan aspek kemanusiaan dan empati yang seharusnya menjadi bagian dari manajemen komunikasi pelayanan publik. Selain itu, keterlambatan distribusi Kartu Nusuk di lapangan memaksa jemaah untuk melakukan praktik ibadah secara

sembunyi-sembunyi karena takut akan pemeriksaan ketat oleh askar (petugas keamanan) Saudi. Ibu JH mencatat bahwa jemaah yang belum memiliki kartu Nusuk seringkali harus beribadah di hotel atau melakukan "umpet-umpetan" saat menuju Masjidil Haram agar tidak ditangkap atau dideportasi. Kegagalan pelaksanaan diseminasi kartu ini tidak hanya menghambat ibadah, tetapi juga menciptakan rasa cemas kolektif di kalangan jemaah. Hal ini membuktikan bahwa instruksi pelaksanaan komunikasi dari pusat belum sepenuhnya mampu diterjemahkan ke dalam tindakan perlindungan jemaah di lapangan Pemerintahan Arab Saudi menggelar ibadah haji 2025 yang melibatkan beragam pemangku kepentingan yakni, kemenag pusat dan daerah, KBIH, dan delapan penyedia layanan (syarikah) dari Arab Saudi. Banyaknya pihak yang terlibat menyebabkan fragmentasi pesan dalam sistem komunikasi haji. Data media menunjukkan bahwa, delapan syarikah berbeda mengelola akomodasi, sehingga dalam satu kloter jemaah tinggal di hotel berbeda-beda (Kemenag RI, 2025). Kondisi serupa seperti "jemaah dalam satu kloter tinggal di hotel berbeda-beda sesuai dengan penempatan syarikah masing-masing, sehingga koordinasi layanan harus lebih intensif. Situasi ini menuntut strategi komunikasi publik agar pelayan atetap terjaga (Antara, 2025). Ketika relasi antar aktor kelembagaan kompleks komunikasi yang efektif menjadi kunci pengelolaan dalam situasi krisis (Sjahrudin, 2023). Situasi muncul dalam kasus lain, dimana petugas haji harus melapor ke banyak pihak dengan format saluran berbeda, sehingga menimbulkan kebingungan tugas dan informasi antar lembaga tidak tersinkron. Fragmentasi data antar instansi menambah kompleksitas. Tabel berikut merangkum beberapa masalah komunikasi utama.

**Tabel 1.** Matriks Analisis Data Empiris

Pemangku Kepentingan	Kutipan Empiris	Implikasi
Syarikah vs PPIH/Kemenag	"Kartu Nusuk dibagikan di aula hotel oleh masing-masing syarikah. Satu kloter jemaah haji terbagi dengan syarikah yang berbeda dan hotel yang berbeda, sehingga menyebabkan jemaah haji ada yang belum mendapat kartu Nusuk."	Kurangnya sinkronisasi data lintas syarikah menyebabkan kebingungan awal jemaah saat tiba di Makkah.
Syarikah vs KBIH/Ketua Kloter	"Syarikah mempunyai program	Koordinasi antar KBIH dan syarikah

Pemangku Kepentingan	Kutipan Empiris	Implikasi
	sendiri-sendiri dan jadwal yang berbeda. Dalam satu kloter bisa terbagi menjadi empat syarikah."	masih lemah dan cenderung bergantung pada komunikasi informal (word of mouth).
Aplikasi E-Haji vs Realita Lapangan	"Ternyata sudah di Mekkah pecah menjadi tiga, penempatan tidak sesuai dengan aplikasi. Dari Indonesia tidak ada kepastian penempatan."	Digitalisasi melalui aplikasi E-Haji belum terintegrasi secara optimal dengan sistem syarikah di lapangan.

Sumber: Data Primer, 2026

Hasil di atas menunjukkan fragmentasi utama berasal dari desentralisasi syarikah, yang menyebabkan ketidakpastian informasi yang memicu kecemasan jemaah meski kepuasan akhir tetap tinggi. Temuan lapangan menunjukkan perlunya standar informasi terpadu agar jemaah haji tidak mengalami kebingungan. Prinsip two-way communication sangat relevan bahwa komunikasi tidak boleh sepihak, umpan balik jemaah harus diakomodasi sesuai teori smart governance yang menekankan dialog Terbuka (Ferry & Kholil, 2025). Studi terdahulu juga menegaskan bahwa struktur laporan multilevel tanpa integrasi dapat menghambat kesinambungan informasi. Dengan demikian, manajemen komunikasi publik haji memerlukan pemantapan kanal komunikasi terpusat dan prosedur kolaboratif agar semua pihak mempunyai pemahaman dalam menyampaikan kebijakan (Hoaks, 2024).

Secara teoretis, manajemen komunikasi publik memberikan perhatian besar pada pentingnya koordinasi vertikal dan horizontal dalam organisasi kompleks (Sahputra, 2020). Hasil ini menunjukkan bahwa koordinasi horizontal antar pusat dan daerah relatif berjalan, Namun koordinasi horizontal antar Kemenag, KBIH dan syarikah belum sepenuhnya sinkron. Kondisi ini menyebabkan terjadinya fragmentasi pesan, terutama terhadap penempatan hotel dan distribusi kartu Nusuk. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu temuan ini sesuai dengan penelitian (Fadilah dkk., 2025) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi dalam pelayanan haji sering menghadapi kendala pada aspek sinkronisasi informasi antarunit pelaksana. Hal tersebut menegaskan bahwa perbedaan persepsi kebijakan di tingkat teknis dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya mengenai pentingnya integrasi komunikasi organisasi dalam pelayanan haji.

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa penggunaan media sosial dan grup WhatsApp menjadi alat komunikasi yang dominan dalam praktek lapangan. Ini sesuai

dengan studi (Febriyanti dkk., 2024) yang menyebutkan bahwa media sosial menjadi alat efektif dalam manajemen komunikasi haji karena sifatnya yang cepat dan fleksibel. Namun, efektivitas tersebut tergantung pada konsistensi narasi dan kejelasan pesan. Selaras dengan itu, fathonah et al menyatakan bahwa media sosial efektif sebagai platform penyebaran informasi haji, belum tentu menjamin pemahaman yang merata tanpa adanya komunikasi dua arah. Penelitian ini memperkuat argumen tersebut karena ditemukan bahwa jemaah sering kali menerima informasi setelah kebijakan diterapkan, bukan sebelum kebijakan dijalankan.

Namun, terdapat perbedaan dengan temuan (Suherman, 2025) yang menekankan bahwa komunikasi interpersonal petugas kepada jemaah, khususnya lansia, mampu meningkatkan kepuasan dan rasa aman. Dalam penelitian ini, komunikasi interpersonal memang dinilai membantu meredakan kecemasan, tetapi belum cukup untuk mengatasi akar persoalan berupa ketidaksinkronan kebijakan struktural. Perbedaan penemuan tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh konteks kasus. Penelitian (Suherman, 2025) berfokus pada dimensi interpersonal dalam pelayanan, sedangkan penelitian ini mengkaji dinamika komunikasi pada skala organisasi lintas negara yang melibatkan otoritas Saudi. Kompleksitas aktor dan sistem distribusi layanan menjadi variabel pembeda yang signifikan.

Fragmentasi pesan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui konsep communication breakdown dalam organisasi kompleks (Riswanto, 2024). Ketika banyak aktor terlibat tanpa sistem integrasi informasi yang terstandar, potensi distorsi pesan meningkat. Hal ini terlihat dalam perbedaan informasi antara sistem digital dan kondisi faktual di lapangan. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa strategi komunikasi pemerintah cenderung bersifat reaktif. Klarifikasi resmi sering disampaikan setelah muncul keluhan publik. Dalam teori manajemen komunikasi dalam konteks krisis, pendekatan preventif lebih dianjurkan dibandingkan pendekatan reaktif (Sahputra, 2020). Oleh karena itu, strategi komunikasi yang lebih proaktif perlu dipertimbangkan.

Temuan ini berbeda dengan asumsi dalam penelitian yang menyatakan bahwa tata kelola haji di tingkat provinsi telah menunjukkan peningkatan koordinasi berbasis sistem (Rudin, 2025). Perbedaan ini kemungkinan terjadi karena fokus penelitian Rudin berada pada manajemen regional, sedangkan penelitian ini mengkaji interaksi lintas negara yang lebih kompleks. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa jemaah masih diposisikan sebagai penerima kebijakan, bukan sebagai subjek yang berpartisipasi aktif dalam umpan balik komunikasi real-time. Dalam literatur manajemen komunikasi, model transmisi model dominasi Shannon & Weaver dalam (Al-Fedaghi, 2012), yang bersifat satu arah, dimana jemaah hanya menerima pesan tanpa saluran efektif untuk menyampaikan keluhan atau spesifikasi mengenai kartu Nusuk dan klarifikasi penempatan hotel. Minimnya mekanisme formal untuk menyampaikan umpan balik menjadi indikator belum optimalnya prinsip partisipatif.

Faktor lain yang menyebabkan perbedaan temuan dengan studi sebelumnya adalah tingkat literasi digital jemaah. Studi (Febriyanti dkk., 2024) mengasumsikan kesiapan digital sebagai faktor pendukung, sementara dalam konteks

penelitian ini sebagian jemaah lansia masih bergantung pada komunikasi lisan petugas. Selain itu, kebijakan distribusi kartu Nusuk yang berada di bawah kewenangan syarikah Arab Saudi menciptakan batas kendali komunikasi pemerintah Indonesia. Kondisi ini menunjukkan bahwa perbedaan yurisdiksi menjadi faktor struktural yang memengaruhi efektivitas komunikasi (Rinawati, 2025).

#### 4. Evaluasi dan Pengendalian Komunikasi (Controlling)

Fungsi pengendalian dan evaluasi dalam manajemen komunikasi haji 2025 terlihat masih bersifat reaktif dan sangat bergantung pada saluran komunikasi informal untuk meredakan konflik. Evaluasi biasanya baru dilakukan secara intensif setelah sebuah masalah menjadi viral atau memicu keresahan massal di kalangan jemaah. Pengendalian informasi dilakukan oleh para ketua kloter dan rombongan melalui pertemuan-pertemuan tatap muka yang terbatas maupun melalui grup-grup pesan instan untuk memberikan kepastian di tengah ketidakpastian informasi resmi.

WhatsApp menjadi kanal utama dalam pengendalian krisis informasi di lapangan. Ibu JH menyebutkan bahwa ketika informasi resmi dari syarikah mengenai Kartu Nusuk tersedia, ketua rombongan langsung menginformasikannya melalui grup WhatsApp dan segera mengantar jemaah ke hotel tempat pembagian kartu. Meskipun efektif dalam kecepatan, penggunaan kanal informal ini menunjukkan bahwa sistem informasi resmi (E-Hajj) tidak berfungsi maksimal sebagai alat kendali utama. Pengendalian informasi yang bersifat desentralisasi ini seringkali membuat jemaah yang tidak aktif di media sosial tertinggal informasi penting, sehingga mereka hanya bergantung pada informasi "mulut ke mulut" dari sesama jemaah.

Petugas kloter juga berupaya melakukan pengendalian suasana psikologis jemaah melalui pendekatan keagamaan pasca-ibadah salat berjamaah. Bapak PH dan Ibu JH mengonfirmasi bahwa setelah salat di masjid dekat hotel, petugas biasanya memberikan pengarahan terkait masalah hotel atau Kartu Nusuk untuk menenangkan jemaah. Pendekatan ini merupakan bentuk evaluasi lapangan yang spontan untuk mendeteksi tingkat kecemasan jemaah secara langsung. Namun, pengendalian seperti ini masih bersifat penanganan dampak (damage control) dan belum menjadi sistem deteksi dini untuk mencegah terjadinya ketidaksinkronan data sejak awal. Sebagai bagian dari evaluasi strategis untuk masa depan, terdapat aspirasi kuat agar sistem manajemen komunikasi dirombak secara total, khususnya mengenai waktu distribusi identitas jemaah. Ibu JH menyarankan agar Kartu Nusuk seharusnya sudah dibagikan di Indonesia atau saat berada di embarkasi Donohudan agar jemaah sudah memegang kepastian penempatan hotel sebelum terbang. Evaluasi dari sudut pandang pengguna ini menegaskan bahwa pengendalian komunikasi haji ke depan harus bergeser dari sistem yang "menunggu di tanah suci" menjadi sistem yang "tuntas di tanah air", guna meminimalisir fragmentasi pesan lintas negara yang merugikan jemaah. Strategi manajemen komunikasi telah diterapkan pemerintah dalam merespon kasus jemaah haji yang terpisah hotel dengan keluarganya berorientasi kuat pada pendekatan administratif. Informasi yang disampaikan melalui situs resmi Kementerian Agama dan pernyataan PPIH lebih menekankan pada prosedur pelaporan, mekanisme penggabungan hotel, dan pembagian

kewenangan petugas.

Dalam perspektif manajemen komunikasi, strategi ini menunjukkan komunikasi pemerintah dominan dalam menyampaikan informasi kepada masyarakat terkait kebijakan, program, layanan publik dan isu penting, tanpa disertai pendekatan komunikasi yang menekankan aspek persepsi dan emosi jemaah (Hasmawati, 2020). Evaluasi terhadap isi pesan resmi menunjukkan bahwa pesan komunikasi menonjolkan kepastian kebijakan dari pada empati terhadap pengalaman jemaah. Hasil wawancara jemaah kloter 13 menyatakan bahwa “ketika awal pemberangkatan tidak adapemberitahuan mengenai kemungkinan hotel terpisah”. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi komunikasi belum sepenuhnya memenuhi prinsip manajemen komunikasi yang menekankan pada komunikasi efektif dialog dua arah dan sekaligus melahirkan pertukaran informasi yang relatif seimbang merupakan hasil dari sebuah proses komunikasi (Yusuf, B., & Ridwan, 2018). Strategi komunikasi pemerintah memanfaatkan berbagai saluran seperti edaran resmi, konferensi pers, dan penyampaian informasi melalui ketua kloter.

Namun analisis menunjukkan kurangnya integrasi antar saluran tersebut. Informasi yang diterima jemaah sering kali tidak seragam, tergantung pada interpretasi petugas. Dalam kasus ini fragmentasi saluran berpotensi memperbesar resiko kebingungan, terutama bagi jemaah lanjut usia yang sangat bergantung pada penjelasan lisan (Renn, 2021). Pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penggunaan media sosial cukup efektif dalam menyebarkan informasi mengenai haji, tetapi keberhasilan sangat bergantung pada konsistensi pesan yang diberikan serta adanya interaksi dua arah (top down), tanpa memastikan bahwa para jemaah benar-benar memahami isi dari kebijakan tersebut (Fathonah dkk., 2024a).

Data pemberitaan menunjukkan bahwa klarifikasi dan penjelasan resmi terkait pemisahan hotel disampaikan setelah muncul keluhan jemaah di media. Hal ini menunjukkan bahwa strategi manajemen komunikasi bersifat reaktif, bukan preventif. Padahal teori manajemen komunikasi menekankan komunikasi langsung kepada jemaah berjalan melalui saluran lapangan atau informasi dari petugas haji (Sjahrudin, 2023). Hasil wawancara menyatakan bahwa “informasi penempatan hotel dibagikan oleh ketua kloter, saya anggota tinggal ikut saja”. Petugas lapangan sering memberikan informasi kepada jemaah setelah kegiatan kelompok seperti setelah shalat di masjid dekat hotel meskipun terdapat kendala, responden menilai layanan tetap baik karena jemaah dan petugas berusaha menyesuaikan situasi. Strategi komunikasi semacam ini terbukti efektif dalam jangka pendek untuk menjaga ketenangan jemaah.

Evaluasi strategi komunikasi menunjukkan bahwa jemaah diposisikan sebagai penerima informasi pasif. Tidak ditemukan mekanisme komunikasi yang memungkinkan jemaah menyampaikan pertanyaan atau klarifikasi secara sistematis. Temuan ini bertentangan dengan prinsip manajemen komunikasi publik seharusnya jemaah memiliki saluran untuk memberikan umpan balik, pertanyaan atau klarifikasi secara sistematis (Sjahrudin, 2023). Namun ketergantungan pada komunikasi informal berarti dokumentasi dan umpan balik resmi sulit terjaga. Hasil

wawancara jemaah menyatakan “pembaharuan status pembagian kartu Nusuk disampaikan secara berkala oleh ketua kloter, namun baru dapat selesai setelah 1-2 minggu pasca-arahan. Untuk mengatasi keluhan keterlambatan tersebut, PPIH Arab Saudi membentuk operation room khusus dan menunjuk petugas percepatan distribusi Nusuk, seraya berkoordinasi langsung dengan syarikah untuk mempercepat penyerahan kartu Nusuk kepada jemaah. Langkah ini menunjukkan perlunya sinergi komunikasi lintas batas antara pemerintah dan layanan swasta (syarikah) untuk memastikan informasi penting dan layanan mencapai jemaah tepat waktu. Secara keseluruhan, hasil penelitian menggarisbawahi bahwa kualitas komunikasi menjadi kunci kelancaran haji 2025. Selaras dengan arahan Menteri Agama dan temuan lapangan, peningkatan frekuensi koordinasi antar pihak.

Implikasi dari temuan ini adalah perlunya model manajemen komunikasi publik yang partisipatif dan responsif, mengintegrasikan umpan balik jemaah serta teknologi yang memadai. Langkah-langkah seperti mempercepat informasi dalam pendistribusian kartu Nusuk sejak di Tanah Air dan standarisasi kanal komunikasi seperti grup resmi atau aplikasi berbasis kloter dapat menjadikan perbaikan untuk penguatan komunikasi ibadah haji ke depan. Dari sisi implikasi praktis, penelitian ini menegaskan perlunya sistem komunikasi terpadu berbasis kloter yang terintegrasi antara pusat, daerah, dan otoritas Saudi. Standarisasi pesan sebelum keberangkatan dapat meminimalkan potensi kesalahpahaman di lapangan. Implikasi kebijakan lainnya adalah perlunya penguatan fungsi monitoring komunikasi melalui dashboard informasi real-time. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen komunikasi modern yang menekankan transparansi dan akuntabilitas (Riswanto, 2024), tetapi dalam konteks haji, faktor lintas budaya, regulasi kartu Nusuk, serta literasi digital jemaah menjadi tantangan yang signifikan. Temuan mengenai dominasi pendekatan administratif dalam strategi komunikasi pemerintah memperkuat kritik (Schillemans & Bovens, 2019) yang menyoroti kecenderungan top-down dan kurangnya dialog dua arah dilapangan. Dalam penelitian ini, penyampaian prosedur pelaporan dan penggabungan hotel tidak secara otomatis mengurangi fragmentasi pesan, karena jemaah tetap mengalami kebingungan akibat ketidaksinkronan antara intruksi formal Kemenag dengan penerapan syarikah dilapangan. Dibandingkan dengan penelitian (Riswanto, 2024) yang menekankan efektifitas dashboard real-time seperti Hajj Command Center dalam mengurangi fragmentasi melalui sinkronisasi data antar stakeholder, studi ini menemukan bahwa infrastruktur digital ada namun umpan balik jemaah masih kurang. Kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada pengembangan model integratif manajemen komunikasi haji berbasis tiga dimensi: perencanaan partisipatif, integrasi lintas aktor, evaluasi umpan balik. Selama ini, literatur komunikasi sedikit membahas adaptasi smart governance cycle (Gil-Garcia et al., 2014) dalam konteks lintas yurisdiksi seperti kebijakan Arab Saudi, dimana fragmentasi pesan tetap tinggi meskipun teknologi tersedia.

Model ini memperluas pendekatan manajemen komunikasi yang sebelumnya lebih bersifat administratif (Hasmawati, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan sintesis teoretis bahwa transformasi digital tanpa integrasi makna komunikasi antar pemangku kepentingan berpotensi

melahirkan distrupsi koordinasi. Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa efektifitas manajemen komunikasi haji tidak cukup ditopang oleh sistem informasi integrasi atau layanan semata, melainkan oleh desain perencanaan yang partisipatif sejak pra-keberangkatan, konsolidasi pesan lintas aktor, serta evaluasi berbasis umpan balik jemaah secara real time. Kontribusi lainnya adalah memperkaya kajian komunikasi publik berbasis keagamaan, yang masih relatif terbatas dibandingkan studi komunikasi sektor bisnis atau pemerintahan umum. Penelitian ini menunjukkan bahwa layanan keagamaan memiliki kompleksitas komunikasi tersendiri. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan yang terbatas pada kloter tertentu sehingga generalisasi temuan harus dilakukan secara hati-hati. Selain itu, penelitian ini belum melibatkan perspektif langsung dari pihak syarikah sebagai aktor eksternal utama. Keterbatasan lainnya adalah penggunaan data sekunder dari pemberitaan resmi yang mungkin memiliki bias institusional. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan mixed-method untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi jemaah secara sistematis. Selain itu, studi komparatif antarnegara penyelenggara haji dapat memberikan perspektif global terhadap praktik manajemen komunikasi haji. Dengan demikian penelitian ini tidak hanya memperkuat teori manajemen komunikasi organisasi, tetapi juga memberikan rekomendasi konkret bagi penguatan tata kelola komunikasi dalam penyelenggaraan haji di masa mendatang.

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya distrupsi pada alur manajemen komunikasi publik akibat transisi sistem layanan dari model konvensional ke model digital berbasis syarikah. Secara teoretis, manajemen komunikasi publik yang efektif memerlukan sinkronisasi antara perencanaan pesan dan realitas penerimaan pesan oleh publik (Darmastuti, 2012). Namun, fakta bahwa jemaah Kloter 16 mengalami perpecahan hotel yang tidak sesuai dengan data aplikasi E-Hajj menunjukkan adanya kegagalan fungsi controlling pada sinkronisasi data lintas institusi. Hal ini memperkuat teori George R. Terry bahwa tanpa pengawasan (controlling) yang ketat, rencana (planning) seanggih apa pun akan mengalami deviasi di tahap pelaksanaan (actuating) (Syahputra & Aslami, 2023).

Penelitian ini juga mendapati bahwa fragmentasi peran antara Kementerian Agama dan pihak Syarikah menciptakan apa yang disebut sebagai "fragmentasi pesan". Ketika satu kloter terbagi ke dalam enam syarikah (Bapak PH), koordinasi komunikasi menjadi tidak linear lagi. Situasi ini memaksa petugas haji bekerja di luar kapasitas manajerialnya untuk menjembatani kebijakan vendor asing dengan kebutuhan jemaah lokal. Sejalan dengan temuan Fadilah et al. (2025), hambatan komunikasi horizontal antar pemangku kepentingan (Kemenag-Syarikah-Maskapai) menjadi akar penyebab munculnya isu jemaah terlantar dan keterlambatan identitas. Artikel ini memberikan kontribusi baru bahwa faktor bahasa (supir non-Arab) merupakan variabel penghambat pelaksanaan komunikasi teknis yang sering terabaikan dalam perencanaan formal.

Dialog antara temuan lapangan dan penelitian terdahulu

(Fathonah et al., 2024) menunjukkan bahwa meskipun media sosial dan grup WhatsApp sangat membantu sebagai alat controlling yang cepat, saluran ini tidak dapat menggantikan kejelasan informasi di tahap manasik. Kasus jemaah yang harus "umpet-umpetan" karena belum memiliki Kartu Nusuk membuktikan bahwa kegagalan manajemen komunikasi publik berdampak langsung pada terhambatnya hak asasi jemaah dalam beribadah. Dengan demikian, pembahasan ini menyimpulkan bahwa transformasi digital haji 2025 belum dibarengi dengan transformasi manajemen komunikasi publik yang mampu mengintegrasikan aspek teknis, regulatif, dan emosional jemaah secara holistik.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen komunikasi publik pada penyelenggaraan Haji 2025 masih menghadapi tantangan fragmentasi struktural dan ketidaksinkronan data yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan jemaah. Berdasarkan analisis terhadap empat fungsi manajerial, ditemukan bahwa tahap perencanaan (planning) telah mengadopsi digitalisasi melalui sistem E-Hajj, namun gagal menyentuh aspek mitigasi krisis di lapangan, sehingga memicu kesenjangan antara ekspektasi informasi jemaah dengan realitas operasional di Arab Saudi. Ketidakpastian informasi mengenai penempatan hotel pada jemaah Kloter 13 dan 54 membuktikan bahwa perencanaan pesan pramanasik belum mencakup skenario pembagian layanan berbasis multi-syarikah secara transparan. Pada tahap pengorganisasian (organizing), kebijakan pembagian jemaah ke dalam enam syarikah yang berbeda dalam satu kloter menciptakan "fragmentasi pesan" yang melemahkan kontrol koordinasi petugas haji Indonesia. Hal ini diperburuk oleh perubahan mekanisme distribusi Kartu Nusuk yang beralih dari petugas ke pihak vendor syarikah di aula hotel, yang memicu keterlambatan dan penumpukan data. Dalam pelaksanaannya (actuating), hambatan komunikasi teknis seperti kendala bahasa dengan supir bus serta instruksi yang bersifat satu arah (top-down) mengabaikan aspek empati jemaah, sebagaimana terlihat pada kasus "pertukaran kamar diam-diam" demi menghindari pemeriksaan resmi.

Fungsi pengendalian (controlling) dalam manajemen komunikasi haji tahun ini ditemukan bersifat reaktif dan sangat bergantung pada saluran informal seperti grup WhatsApp untuk meredakan kecemasan jemaah. Meskipun efektif secara kecepatan, ketiadaan mekanisme umpan balik formal yang terstandar menjadikan jemaah sebagai penerima pesan pasif dan menghambat evaluasi berbasis data real-time. Secara teoretis, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital tanpa integrasi makna komunikasi antar pemangku kepentingan (pemerintah dan syarikah) justru melahirkan distrupsi koordinasi yang signifikan.

Penelitian ini merekomendasikan perlunya sinkronisasi data lintas yurisdiksi sejak tahap embarkasi, termasuk usulan distribusi Kartu Nusuk di Indonesia guna

menjamin kepastian layanan sebelum jemaah tiba di tanah suci. Meskipun penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan dan belum melibatkan perspektif langsung pihak syarikah, temuan ini memberikan dasar bagi pengembangan model manajemen komunikasi pelayanan publik keagamaan yang lebih partisipatif dan responsif.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam proses penelitian dan penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada Dr. H. Abdul Rozaq, M.Si selaku Kepala Jurusan Manajemen Haji dan Umroh Fakultas Dakwah dan Komunikasi, dan Dr. Kurnia Muhajarah, M.Si selaku dosen pembimbing. Penulis turut menyampaikan terima kasih kepada tim pengelola jurnal dan para mitra Kanal yang telah memberikan kritik, saran, dan evaluasi akademik secara objektif dalam proses penelaahan naskah.

## REFERENSI

- Al-Fedaghi, S. (2012). A conceptual foundation for the Shannon-Weaver model of communication. *International Journal of Soft Computing*, 7(1), 12–19.
- Darmastuti, R. (2012). *Media relations: Konsep, strategi dan aplikasi*. Buku Litera.
- Fadilah, F., Bahfiarti, T., & Yusmanizar, Y. (2025). Analisis penerapan komunikasi organisasi dalam optimalisasi pelayanan jemaah calon haji. *Journals of Social, Science, and Engineering*, 4(2).
- Fathonah, A., Rozaq, A., & Hilmi, M. (2024a). The utilization of social media as an information platform for haji by the Ministry of Religious Affairs. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 5(5).
- Fathonah, A., Rozaq, A., & Hilmi, M. (2024b). The utilization of social media as an information platform for haji by the Ministry of Religious Affairs (A descriptive analysis of the Instagram account @informasihaji). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 5(5). <https://pdfs.semanticscholar.org/3618/843b6ffefdfb3316ef31e28b66a6a7c64dba.pdf>
- Febriyanti, C. A. R., Bahri, E. S., Taufiqurrahman, S., & Hafiz, A. (2024). Media sosial sebagai alat informasi dan komunikasi dalam manajemen haji dan umroh: Studi kepustakaan. *Rayah Al-Islam*, 8(3), 927–939.
- Ferry, M., & Kholil, S. (2025). Komunikasi petugas haji di era digital: Studi kasus Kabupaten Deli Serdang dalam kerangka smart governance. *Jurnal Administrasi Publik dan Komunikasi*, 7(2), 311–322.
- Hasmawati, F. (2020). Manajemen dalam komunikasi. *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah dan Manajemen*, 8(2), 1–11.
- Hoaks, D. D. A. N. (2024). Multazam: Jurnal manajemen haji dan umrah. *Multazam*, 4(1), 1–9.
- Idryani, R. (2025, August 27). Evaluasi haji 2025, Menag: Secara umum berjalan baik. *Kementerian Agama Republik Indonesia*. <https://kemenag.go.id/nasional/evaluasi-haji-2025-menag-secara-umum-berjalan-baik-jwDYV>
- Indonesia, Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025). *Data penyelenggaraan ibadah haji tahun 1446H/2025M*. Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025a). *Distribusi kartu Nusuk dilakukan bertahap sesuai mekanisme otoritas Saudi*. Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025b). *Skema penempatan hotel jemaah haji berbasis syarikah tahun 2025*. Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025c). *Peran strategis media center haji*.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). *Theories of human communication* (10th ed.). Salemba Humanika.
- Nafis, M. F. (2025, June 2). Serba-serbi ibadah haji 2025: Dari kuota hingga kartu Nusuk. *Kumparan*. <https://kumparan.com/kumparannews/serba-serbi-ibadah-haji-2025-dari-kuota-hingga-kartu-nusuk-25BfjCBGR5H>
- Nurdin, A. (2023). *Komunikasi haji: Paradigma dan konstruksi makna haji*.
- Pitaloka, P. S. (2025, June 12). Pelayanan haji 2025 dikritik, Timwas Haji DPR desak evaluasi menyeluruh. *Tempo*. <https://www.tempo.co/politik/pelayanan-haji-2025-dikritik-timwas-haji-dpr-desak-evaluasi-menyeluruh-1676022>
- Poltak, H., & Widjaja, R. R. (2024). Pendekatan metode studi kasus dalam riset kualitatif. <https://doi.org/10.59810/localengineering>
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84.
- Renn, O. (2021). Risk communication: Insights and requirements for designing successful communication programs on health and environmental hazards. *Risk Analysis*, 41(3), 451–465. <https://doi.org/10.1111/risa.13668>
- Rinawati. (2025). *Pengantar teori manajemen komunikasi dan organisasi*. PT Pustaka Baru.
- Riswanto, A. (2024). *Manajemen komunikasi dan media*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rudin, M. (2025). Manajemen penyelenggaraan haji dan umroh pada wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 11(1).
- Sahputra, D. (2020). Manajemen komunikasi: Suatu pendekatan komunikasi. *Jurnal Simbolika: Research and Learning in Communication Study*, 6(2), 152–162. <https://doi.org/10.31289/simbolika.v6i2.4069>
- Sari, A. A., & Syaifullah, J. (2018). *Komunikasi organisasi*. BuatBuku.com.
- Schillemeans, T., & Bovens, M. (2019). Governance, accountability and the role of public sector boards. *Policy & Politics*, 47(1), 187–206.
- Sjahrudin, H. (2023). *Manajemen komunikasi*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. Alfabeta.

- Suherman, A. (2025). Meningkatkan kualitas pelayanan melalui komunikasi interpersonal kepada jamaah haji lansia. *Muwafiq: Jurnal Komunikasi Penyiaran Islam*, 1(2).
- Syahputra, R. D., & Aslami, N. (2023). Prinsip-prinsip utama manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(3), 51–61. <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i3.1615>
- Yusuf, B., & Ridwan, H. (2018). Manajemen komunikasi dalam pengelolaan informasi pembangunan daerah (Pada Biro Humas dan PDE Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Komunikasi Hasil Pemikiran dan Penelitian*, 1.

**Conflict of Interest Statement:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest. Copyright © Putri Preysilia Shinta dan Abdul Sattar. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution

License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.