OPTIMALISASI PENGELOLAAN DANA HAJI UNTUK KESEJAHTERAAN JAMAAH HAJI DI INDONESIA

Disusun Oleh:

Iswan Jen
17918023

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI & KEUANGAN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2021

OPTIMALISASI PENGELOLAAN DANA HAJI UNTUK KESEJAHTERAAN JAMAAH HAJI DI INDONESIA

Tesis S-2

PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI & KEUANGAN

Disusun Oleh:

Iswan Jen
17918023

PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI & KEUANGAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 29 Desember 2021 Program Studi Magister Ilmu Ekonomi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ISWAN JEN

No. Mhs : 17918023

Konsentrasi : Ekonomi dan Keuangan Islam

Dengan Judul:

OPTIMALISASI PENGELOLAAN DANA HAJI UNTUK KESEJAHTERAAN JAMAAH HAJI DI INDONESIA

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I	Penguji II
Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec.	Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Ilmu Ekonomi,

Dr. Achmad Tohirin, MA., Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 22 Februari 2022

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh:

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec.

HALAMAN PENGESAHAN

REVISI DAN PENJILIDAN TESIS

Nama Mahasiswa	: **ISWAN JEN**
No. Mahasiswa	: 17918023
Program Studi	: Magister Ilmu Ekonomi
Konsentrasi	: Ekonomi dan Keuangan Islam
Dosen Pembimbing	: Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M. Ec.

Judul Tugas Akhir

OPTIMALISASI PENGELOLAAN DANA HAJI UNTUK KESEJAHTERAAN JAMAAH HAJI DI INDONESIA

Yogyakarta, 22 Februari 2022

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M. Ec.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup, menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlau.

Yogyakarta, 22/02/2021



Iswan Jen

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang telah memberi sebaik-baik nikmat berupa iman dan Islam. Salawat dan doa keselamatanku terlimpahkan selalu kepada Nabi Agung Muhammad Saw berserta keluarga dan para sahabat-sahabat Nabi semuanya. Alhamdulillah penulis bersyukur kepada Allah SWT karena dengan segala kemudahan yang telah diberikan sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dengan harapan dapat memberikan kontribusi secara keilmuan kepada pihak yang berkepentingan

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dukungan, doa, serta saran dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis hendak menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Achmad Tohirin, MA., Ph.D. selaku Koordinator Prodi Ilmu Ekonomi Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M. Ec. selaku dosen pembimbing tesis yang telah meluangkan banyak waktu untuk membimbing dengan memberikan saran, petunjuk, dan koreksi yang sangat berarti kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.

4. Orang tua tercinta Jen Hi. Abdurahaim dan (Almarhum) Sufia Hi Halil, yang senantiasa memberikan dukungan, membimbing dan mendoakan saya sehingga peneliti dapat menyusun dan menyelesaikan tesis ini. terima kasih
5. Kaka, adik dan keponakan saya terima kasih atas bimbingan dan doanya selama ini.
6. Untuk pacar saya Utary Choirotun Ismi yang selalu memberikan dukungan dan semangatnya
7. Untuk sahabat dan teman-teman yang senantiasa memberikan dukungan dalam proses penyusunan tesis ini.
8. Serta segenap staf administrasi Pascasarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Islan Indonesia yang telah memberikan pelayanan dengan sabar.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan guna perbaikan di masa yang akan datang dan penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL, ... ii
BERITA ACARA UJIAN TESIS, ... iii
HALAMAN PENGESAHAN, ... iv
HALAMAN PENGESAHAN REVISI DAN PENJILIDAN TESIS, ... v
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME, ... vi
KATA PENGANTAR, ... vii
DAFTAR ISI, ... ix
DAFTAR TABEL, ... xi
ABSTRAK, ... xii
BAB I PENDAHULUAN, ... 1
1.1. Latar Belakang Masalah, ... 1
1.2. Rumusan Masalah, ... 7
1.3. Fokus Penelitian, ... 7
1.4. Tujuan penelitian, ... 7
1.5. Manfaat Penelitian, ... 7
1.5.1. Secara Teoretis/Akademis, ... 7
1.5.2. Secara Praktis, ... 8
1.6. Sistematika Penulisan, ... 8
BAB II KAJIAN PUSTAKA, ... 10
2.1. Konsep Optimalisasi Pengelolaan Dana Haji, ... 10
2.1.1. Pengertian Optimalisasi, ... 10
2.1.2. Pengertian Pengelolaan, ... 13
2.1.2.1. Tujuan Pengelolaan, ... 16
2.1.2.2. Fungsi Pengelolaan, ... 17
2.1.3. Pengertian Haji, ... 23
2.1.4. Pengertian Kesejahteraan, ... 25
2.1.5. Penelitian Terdahulu, ... 28
2.1.6. Kerangka Berpikir, ... 33
BAB III METODE PENELITIAN, ... 34
3.1. Jenis Penelitian, ... 34
3.2. Sumber Data, ... 35
3.3. Teknik Pengumpulan Data, ... 36
3.4. Teknik Analisis Data, ... 36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, ... 38
4.1. Gambaran Umum Lembaga BPKH di Indonesia, ... 38
4.1.1. Visi dan Misi BPKH 39
4.1.2. Tugas Pokok, Fungsi dan Wewenang BPKH, ... 39
4.1.3. Struktur Organisasi BPKH, ... 40

4.1.4. Program Kerja BPKH,.....41
4.2. Analisis Hasil Penelitian,.....41
4.2.1. Sistem Optimalisasi Pengelolaan Dana Haji di Indonesia, ...41
4.2.2. Komunikasi dalam Optimalisasi BPKH Indonesia, ...43
4.2.3. Alokasi Investasi BPKH, ...45
4.2.4. Portofolio Investasi BPKH,.....47
4.2.5. SDM dan Optimalisasi BPKH Indonesia, ...45
4.2.6. Penempatan Investasi, BPKH, ...52
4.2.7. Skema dan Mekanisme Investasi BPKH,.....53
4.2.8. Bentuk Optimalisasi Dana Haji
Lembaga BPKH di Indonesia,.....57
4.2.8.1. Dana Abadi Umat, ...58
4.2.8.2. Dana Investasi (Non-DAU), ...59
4.2.8.3. Nilai Manfaat, ...59
4.2.8.4. *Return on Investment* oleh BPKH, ...62
4.2.9. Pengelolaan Dana Haji Untuk Kesejahteraan Jamaah
Haji di Indonesia, ...62
4.2.10 Pengunaan SDM dalam Pengelolaan Dana untuk
Kesejahteraan Jamaah Haji di Indonesia, ...65
4.2.10.1. Pelayanan Kepada Jamaah Haji di Indonesia, ...66
4.2.10.2. Tahapan dan Proses Pelayana Jamaah Haji
Indonesia,.....68
4.2.10.3. Bimbingan Manasik Jamaah Setiap Daerah
Kabupaten Kota 70
4.2.10.4. Pembentukan Kelompok Regu dan
Kelompok Rombongan.....70
4.2.10.5. Pelayanan Transportasi Bus Jamaah Haji
di Tana Suci,……...71
4.2.11. Analisis SWOT BPKH,.....71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN, ...75
5.1. Kesimpulan,.....75
5.2. Saran, ...76
DAFTAR PUSTAKA,.....77

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Jenis Pendidikan, Usia dan Status Kepegawaian BPKH,……...51
Tabel 4.2. Rata-Rata Dana di Kelola BPKH,.....58
Tabel 4.3. Realisasi Nilai Manfaat,.....59
Tabel 4.4. Instrumen Penempatan Dana Portofolio yang Optimal dalam Bentuk Jutaan Rupiah,.....60
Tabel 4.5. Perbandingan ROI dari Tahun 2018-2019 BPKH, ...62
Gambar 2.1. Kerangka Berfikir,.....33
Gambar 4.2. Diagram Analisis SWOT,.....72
Grafik 4. 1. Siklus Nilai Manfaat Investasi,.....61

ABSTRAK

Lembaga BPKH dengan dasar hukum UU 34/2014 adalah lembaga yang melakukan pengelolaan keuangan haji bertujuan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji, rasionalitas dan efisiensi penggunaan BPIH dan manfaat bagi kemaslahatan umat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Metode deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran/penjelasan terhadap suatu masalah**.** Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk menganalisis optimalisasi pengelolaan dana haji. Sebagai lembaga publik, BPKH harus tunduk dan patuh terhadap peraturan UU yang berlaku. Selain itu, dalam operasionalnya, BPKH juga menjunjung tinggi prinsip-prinsip tata kelola yang baik *(good governance)* yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian. Berdasarkan pengelolaan dana haji untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah dan kesejahteraan jamaah haji di Indonesia, berdasarkan pada biaya penyelenggaraan ibadah haji semakin naik dari tahun ke tahunnya. Penelitian ini dimana BPKH mendapatkan keuntungan investasi yang semakin meningkat setiap tahunnya. Sehingga seharusnya BPIH dari tahun ke tahun semakin menurun sejalan dengan semakin meningkatnya hasil keuntungan dari alokasi investasi dana haji yang dilakukan oleh BPKH.

Kata Kunci: Badan Pengelolan Keuangan Haji (BPKH), Kemaslahatan Umat.

Abstract

The BPKH institution with the legal basis of Law 34/2014 is an institution that manages Hajj finances with the aim of improving the quality of the Hajj pilgrimage, the rationality and efficiency of BPIH and benefits for the benefit of the people. This study uses an approach with a descriptive method. Descriptive method used to provide an overview/explanation of a problem. The purpose of this study was to analyze the optimization of the management of hajj funds. As a public institution, BPKH must comply with the applicable laws and regulations. In addition, in its operations, BPKH also upholds the principles of good governance, which consist of transparency, accountability, responsibility, and independence. Based on the hajj funds to improve the quality of the implementation of worship and the welfare of the pilgrims in Indonesia, the cost of organizing the hajj is increasing from year to year. In this study, BPKH gains investment returns that increase every year. So that BPIH should increase from year to year in line with the increase in profits from the allocation of hajj funds carried out by BPKH

Keywords: Hajj Financial Management Agency (BPKH), Community Benefits.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Negara Kesatuan Republik Indonesia memberikan jaminan kemerdekaan kepada setiap warga negara untuk memeluk agamanya masing-masing dan untuk beribadah menurut agamanya, maka negara berkewajiban dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan ibadah haji yang berdasarkan pada Pasal 29 UUD 1945.

Indonesia merupakan negara yang berpenduduk dengan agama Islam terbesar di dunia, yang mendapatkan kuota haji terbanyak. Peningkatan kesejahteraan memungkinkan masyarakat terlibat dalam aktivitas ekonomi, sosial dan keagamaan secara lebih luas. Semakin meningkatnya kesadaran masyarakat melaksanakan ibadah haji dan terbatasnya kuota haji menyebabkan daftar tunggu (*waiting list*) menjadi semakin lama. Salah satu aspek penting dan krusial dalam penyelenggaran haji di Indonesia adalah pengelolaan dana haji. Ibadah haji merupakan kegiatan keagamaan yang memerlukan kemampuan menunaikan ibadah haji disyaratkan harus mampu, baik secara fisik maupun secara finansial. Jumlah jamaah haji yang besar dan *waiting list* yang tinggi menyebabkan akumulasi dana haji sangat besar.

Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Haji. Selanjutnya untuk melaksanakan ketentuan dalam undang-undang tersebuat ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Tata Cara dan Bentuk Investasi, di mana peraturan tersebut menjelaskan bahwa pengelolaan keuangan haji dilaksanakan berdasarkan asas atau prinsip syariah, kehati-hatian,

manfaat, nirlaba, transparan, dan akuntabel. Selain itu, pengelolaan keuangan haji juga dilaksanankan secara efektif dan efisien. Seluruh asas dan prinsip tersebut dalam pengelolaan keuangan dan haji dilaksanakan oleh badan pelaksana dan Dewan Pengawas selaku organ BPKH untuk kepentingan jamaah haji dan kemaslahatan umat Islam (PP 5/2018 dan UU 34/2014).

Antrian pemberangkatan haji bergantung pada pendaftaran yang dilakukan oleh calon jamaah haji melalui setoran dana haji terdiri dari setoran awal, nilai manfaat, dan dana abadi umat muslim yang ingin melakukan ibadah haji diwajibkan melakukan penyetoran dana awal terlebih dahulu. Seteroan awal tersebut ditunjukan kepada bank-bank syariah yang menyediakan produk dana haji. Banyaknya colan jamaah haji yang mendaftar haji dari tahun ke tahun, sehingga mengakibatkan dana haji yang terkumpul semakin banyak. Supaya dana tersebut tidak mengendap begitu saja, pemerintah berupaya untuk mengelola keuangan haji agar mengarah kepada hal-hal yang produktif. Sehingga dibentuklah BPKH sebagai lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan keuangan haji.

Terbentuknya BPKH ini merupakan amanat dari Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan haji dan merupakan lembaga yang bertugas dalam pengelolaan keuangan haji. Adapun BPKH bersifat mandiri, dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama. Menurut UU 34/2014 Tentang keuangan haji dilakukan dalam bentuk investasi yang nilai manfaatnya digunakan dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji,

rasionalitas, dan efsiensi BPKH, juga untuk kemaslahatan umat Islam (Primadhany, 2017).

Dilakukannya pengelolaan dan haji dalam bentuk investasi ini diharapkan memberikan, imbalan hasil keuntungan dalam rangka penyelenggaraan ibadah haji. Selain itu, terdapat keuntungan berupa subsidi biaya perjalanan haji, biaya pemondokan di tanah suci dan lain sebagainya. Terkait dengan pengelolaan dana tersebut terdapat perjanjian kerja sama antara Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah kementerian Agama, dan Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggara Ibadah Haji tentang penerimaan dan pembayaran Biaya Penyelenggaran Ibadah Haji yang menggunakan akad *wakalah.* Akad *Wakalah* ditanda tangani setiap calon jamaah haji selaku *muwakkil* memberikan kuasa kepada Kementerian Agama selaku wakil untuk menerima dan mengelola dan setoran awal BPIH yang telah disetorkan melalui Bank Penerima Setoran (BPS), BPKH sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Dana haji merupakan dana titipan dari calon jamaah haji yang ingin pergi menunaikan ibadah haji ke Arab Saudi. BPKH sebagai lembaga yang mempunyai kewenangan mengelola dana haji di mana dana haji pada tahun 2018, dana haji yang telah terkumpul sebesar Rp 112,35 triliun, dalam setiap tahun dana haji mengalami peningkatan sebesar Rp 10 triliun. Pada tahun 2019, mencapai angka Rp 120,16 triliun, dengan adanya pembatalan haji pada tahun 2020 oleh lembaga BPKH yang bertanggung jawab mengelola keuangan dana haji sebesar Rp 135 triliun, pada bulan Juni 2020. Dana yang tersimpan di rekening BPKH dalam bentuk rupiah dan *valuta asing* tersebut dikelola secara profesional pada

instrumen Syariah yang aman, serta siap digunakan untuk penyelenggaraan ibadah haji.

Akumulasi jumlah dana jamaah haji tersebut memiliki potensi untuk ditingkatkan nilai manfaatnya yang dapat digunakan untuk mendukung penyelenggaraan ibadah haji yang berkualitas. Peningkatan nilai manfaat dana jamaah haji itu, hanya bisa dicapai melalui pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Lembaga BPKH perlu membangun kepercayaan dari para pemangku kepentingan dalam konteks mengelola dana haji yang cukup besar. Berdasarkan analisis keterlibatan pemangku kepentingan yang dibuat oleh Ramadhan (2018), para pemangku kepentingan adalah peziarah dari Indonesia, Presiden Republik Indonesia, Kementerian Agama Republik Indonesia, Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, Badan Pemeriksa Keuangan, Perbankan Islam, Layanan Keuangan/Investasi Institusi, Badan Usaha, Organisasi Islam.

Ostower dan Stone (2007), meneliti tata kelola di perusahaan nirlaba menyimpulkan bahwa tata kelola yang baik perlu melibatkan banyak aktor. Hubungan antara organisasi dan publik memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi; Penelitian tata kelola sektor publik lainnya yang dilakukan oleh Sorensen dan Torfing (2013), menyatakan pembentukan jaringan aktor publik dengan sektor swasta dapat meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan dan pembuat kebijakan publik. Di sisi lain, jika hubungan ini tidak baik maka kinerja perusahaan atau entitas publik juga akan rusak. Hubungan yang baik dengan regulator dapat membangun potensi strategis yang akan membawa dampak baik

pada transparansi dan akuntabilitas lembaga sektor publik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Irawan (2008), yang menyimpulkan bahwa keterlibatan masyarakat luas untuk menciptakan pemerintahan yang demokratis akan berdampak pada peningkatan kinerja pemerintah.

Untuk mengambil suatu kebijakan strategis BPKH perlu menganalisis lingkungan baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Salah satu tujuan pokok analisis lingkungan adalah untuk mengenali adanya peluang-peluang baru. Setiap perusahaan tentunya memiliki faktor internal dan ekstrnal yang berbeda. Oleh karena itu, strategi yang dipergunakan tentunya akan berbeda-beda pula. Strategi yang dipergunakan oleh suatu perusahaan belum tentu dapat dipergunakan oleh perusahaan lain. Evaluasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan akan mendorong kearah perbaikan dan peningkatan kekuatan perusahaan. Sedangkan evaluasi peluang dan ancaman mendorong perusahaan untuk mengetahui peluang apa yang dapat dipergunakan dalam meningkatkan labanya, serta dapat mengurangi ancaman dari luar perusahaan yang akan menggangu kinerja perusahaan (Mabruroh dan Widiastuti, 2018).

Dalam menganalisis lingkungan BPKH maka dapat digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan kajian sistematik terhadap faktor-faktor kekuatan (*strengts*) dan kelemahan (*weakness*) internal perusahaan dengan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam penggunaan analisis SWOT adalah dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Analisis

lingkungan merupakan suatu proses *monitoring* yang dilakukan oleh penyusun strategi terkait sektor-sektor lingkungan untuk melakukan kesempatan kegiatan (peluang) dan ancaman-ancaman bagi perusahaan, sedangkan diagnose lingkungan berisi tentang keputusan manajerial yang dibutuhkan dengan cara menilai signifikan data kesempatan dan ancaman dari analisis lingkungan (Yunus, 2016).

Adapun alasan peneliti mengambil judul ini karena peneliti ingin menganalisis bagaimana optimalisasi pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jamaah haji di Indonesia, apakah sudah dikelola secara optimal ataukah belum hal ini mengingat besarnya jumlah dana yang dikelola oleh BPKH. Dana haji tersebut harus digunakan sesuai dengan ketentuan UU dan dimanfaatkan dengan baik sesuai dengan Syariah. Optimal pengelolaan dana haji haruslah dapat dirasakan oleh jamaah haji dan nilai manfaat dari dana tersebut dapat menyebabkan terciptanya kemaslahatan untuk seluruh jamaah haji di Indonesia akan melaksanakan ibadah haji di Tanah Suci.

Dari pembahasan di atas, maka penelitian ini sangat menarik untuk mengetahui lebih jauh terkait dengan **"Optimalisasi pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jamaah di Indonesia"** hal ini sangat diperlukan sebagai kroscek dan perbaikan jika ditemukan belum optimalinya pengelolaan dana haji sehingga mampu memberikan sumbangsih untuk perbaikan kedepannya agar semakin baik lagi sehingga manfaat dana haji dapat dirasakan seluruh jamaah haji Indonesia yang melaksanakan ibadah haji.

1.2. Rumusan Masalah.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana optimalisasi pengelolaan dana haji oleh lembaga BPKH di Indonesia?
2. Bagaimana pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jamaah haji di Indonesia?

1.3. Fokus Penelitian.

Agar dalam penelitian ini mencapai target yang sudah ada dalam perumusan masalah, maka fokus penelitian dapat dibatasi bagaimana "analisis optimalisasi pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jamaah di Indonesia"

1.4. Tujuan Penelitian.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis optimalisasi pengelolaan dana haji oleh BPKH.
2. Untuk mengkaji atau menganalisis serta mengevaluasi optimalisasi pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jamaah haji di Indonesia.

1.5. Manfaat Penelitian.

Manfaat dari penelitian ini digolongkan menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, yakni sebagai berikut:

1.5.1. Manfaat Teoritis/Akademis.

a. Memberikan sumbangan akademis kepada Universitas Islam Indonesia khususnya penerapan Ilmu Ekonomi Islam yang sudah didapat dari bangku perkuliahan.

b. Dapat digunakan sebagai pembanding untuk penelitian serupa dimasa yang akan datang serta dapat dikembangkan lebih lanjut demi mendapatkan hasil yang sesuai dengan perkembangan jaman.

c. Secara teoritis hasil penelitian dapat diharapkan memberikan wawasan tentang pengelolaan dana haji di Indonesia.

1.5.2. Manfaat Praktis.

Sebagai bahan masukan bagi pembuat kebijakan dan praktisi pengelolaan dana haji dan sebagai bahan bacaan kepustakaan terhadap pengetahuan tentang optimalisasi pengelolaan dana haji di Indonesia.

1.6. Sistematika Penulisan.

Untuk memperjelas secara garis besar dari uraian tesis ini serta untuk mempermudah penyusunan tesis, maka akan menggunakan sistematika sebagai berikut:

Bab I Merupakan pendahuluan yang meliputi, latar belakang fokus penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Merupakan kajian penelitian terdahulu dan dasar teori yang meliputi definisi optimalisasi, pengertian pengelolaan dana haji dan untuk kesejahteraan jamaah haji dengan kerangka pemikiran.

Bab III Metode penelitian dalam tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yaitu memberikan gambaran atau penjelasan suatu masalah. pengumpulan data penelitian penulis menggunakan teknik pengumpulan data literatur yaitu dengan mengumpulkan literatur-literatur yang berhubungan

dengan penelitian ini, kemudian dianalisis dan diambil kesimpulan. Hal ini dilakukan berdasarkan kajian pustaka, untuk mempelajari sejumlah dokumen dan literatur yang sesuai tema pembahasan penulis

Bab IV Hasil penelitian dan pembahasan, dalam hal ini yang menyajikan tentang judul pertanyaan penelitian, dalam tesis ini penulis akan membahas mengenai analisis optimalisasi pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jamaah haji di Indonesia.

Bab V Penutup yang mengemukakan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan sasaran yang dapat dimanfaatkan bagi lembaga terkait.

Bagian Akhir Terdiri dari, daftar rujukan, lampiran-lampiran, surat pernyataan keaslian tulisan, daftar riwayat hidup.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1. Konsep Optimalisasi Pengelolaan Dana Haji

2.1.1. Pengertian Optimalisasi.

Optimalisasi adalah keseimbangan yang dicapai karena memilih alternatif terbaik dari beberapa kriteria tertentu yang ada. Dalam persoalan optimalisasi pada dasarnya adalah bagaimana membuat nilai suatu fungsi dari beberapa variabel menjadi maksimum/minimum dengan memperhatikan kendala-kendala yang ada diantaranya sumber daya manusia, komunikasi dan sikap dan komitmen.

Optimalisasi sebagai pendekatan normatif, dapat mengidentifikasikan penyelesaian terbaik dari suatu permasalah yang diarahkan pada titik maksimum atau mininum suatu fungsi tujuan. Setiap perusahaan akan berusaha mencapai keadaan optimal dengan memaksimalkan keuntungan atau meminimumkan biaya perusahan. Pendapat Rizki dan Pratam (2013), tentang optimalisasi yaitu upaya seorang atau kelompok untuk meningkatkan suatu kegiatan atau pekerjaan agar dapat memperkecil kerugian atau memaksimalkan keuntungan agar tercapai tujuan sebaik-baiknya dalam batas-batas tertentu.

Tujuan akhir dari semua keputusan seperti itu adalah meminimalkan upaya yang diperlukan atau untuk memaksimalkan manfaat yang diinginkan. Mengacu pada pendapat Ali, (2014) optimalisasi adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan jika dipandang dari sudut usaha. Optimalisasi adalah usaha memaksimalkan kegiatan sehingga mewujudkan

keuntungan yang diinginkan atau dikehendaki. Dari uraian tersebut diketahui bahwa optimalisasi hanya dapat diwujudkan apabila dalam pewujudannya secara efektif dan efisien. Dalam penyelenggaraan organisasi, senantiasa tujuan diarahkan untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien agar optimal.

Perlu disadari bahwa dalam melaksanakan implementasi suatu kebijakan tidak selalu berjalan mulus. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Menurut George Edward III, yang dikutip oleh Widodo (2010), terdapat 4 faktor yang mempengaruhi perlu adanya batasan waktu dan penentuan tata cara pelaksanaan yang merupakan syarat terpenting berhasilnya suatu proses implementasi yaitu (a). Komunikasi; (b). SDM; (c). Disposisi dan (d). Struktur birokrasi. sebagai berikut:

a. Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikasi. Perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapakan.
b. Sumber Daya Manusia
    - SDM merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang meliputi empat komponen yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kebijakan.

- Sumber Daya Anggaran yaitu menyimpulkan bahwa terbatasnya sumber daya anggaran yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakn rendah.
- Sumber Daya Peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung dan sarana yang semuanya yang memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam imlementasi kebijakan.
- Sumber Daya Kewenangan yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting ketika mereka dihadapkam suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan.

c. Disposis dikatakan sebagai kemauan, keinginan dan kecenderungan para perlaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan, jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (*implementors*) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebuat, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebuat.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mencari solusi untuk yang lebih baik dalam suatu masalah yang tertentu tidak selalu melibatkan keuntungan yang paling tinggi yang akan dicapai atau tetap bagaimana meminimalkan biaya-biaya yang ada, maka dari masalah tersebut yang dapat dikelola dengan baik dan harus optimal. Optimalisasi adalah suatu proses kegiatan untuk meningkatkan pekerjaan menjadi lebih sempurna banyak juga diartikan sebagai ukuran dimana semua kebutuhan dapat dipenuhi dari kegiatan-kegiatan yang semua kebutuhan dapat diwujudkan secara efektif dan efisien.

2.1.2. Pengertian Pengelolaan.

Pengelolaan merupankan proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan. Secara umum pengelolaan merupakan kegiatan merubah sesuatu hingga menjadi baik, sehingga memiliki nilai-nilai yang dari semula. Pengelolaan dapat juga diartikan sebagai untuk melakukan sesuatu agar lebih sesuai serta cocok dengan kebutuhan perusahan sehingga lebih bermanfaat.

Pendapat Nugroho (2014) pengelolaan merupakan istilah yang dipakai dalam ilmu manajemen. Berdasarkan secara etomolagi istilah pengelolaan berasal dari kata kelola (*to manage*) yang berarti merujuk pada proses mengendalikan, mengurus ataupun menangani sesuatu untuk mencapai tujuan. Sehingga oleh karena itu pengelolaan merupakan ilmu manajemen yang berhubungan dengan proses mengurus dan menangani sesuatu untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahan.

Sementara Terry (2015) adalah pengelolaan sama dengan manajemen sehingga pengelolaan dipahami sebagai suatu proses membeda-bedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengelolaan atau yang sering disebut manajemen pada umumnya sering dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas dalam organisasi berupa perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dan pengawasan. Istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti menangani, atau mengatur. Dari pengertian pengelolaan di atas, dapat disimpulkan bahwa Pengertian Pengelolan yaitu bukan hanya melaksanakan suatu kegiatan, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Disisi lain beberapa pakar manajemen mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

a. Paterson dan Plowman (2009), mendefinisikan: Manajemen sebagai suatu tehnik, maksud dan tujuan dari sekelompok manusia tertentu yang ditetapkan, dijelaskan dan dijalankan.
b. Siagian (2009), mendefinisikan: Manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapain tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

c. Lee (2010), mendefinisikan: Manajemen adalah seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan untuk mencapai tujuan (Ishaq dan Hasibuan, 2004).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian atau sesuatu tersebut, terdapat tiga faktor yang terlibat:

a. Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia, maupun faktor-faktor produksi lainnya. Sumber daya tersebut meliputi sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya keuangan, serta informasi.
b. Adanya proses yang bertahap dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan implementasian, hingga pengendalian dan pengawasan.
c. Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.

Manajemen sangat diperlukan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya atau dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen (*managerial functions).*

2.1.2.1. Tujuan Pengelolaan

Tujuan pengelolaan adalah agar segenap sumber daya yang ada seperti, sumber daya manusia, peralatan atau sarana yang ada dalam suatu organisasi dapat digerakan sedemikian rupa, sehingga dapat menghindarkan dari segenap pemborosan waktu, tenaga dan materi guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pengelolaan dibutuhkan dalam semua organisasi, karena tanpa adanya pengelolan atau manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Sehingga perusahaan menetapkan tujuan pengelolaan sebagai berikut: (a) untuk pencapaian perusahaan berdasarkan visi dan misi; (b) Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Pengelolaan dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak yang perkepentingan dalam suatu perusahaan; (b) Untuk mencapai efisien dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum yaitu efisien dan efektivitas.

Tujuan pengelolaan akan tercapai jika langkah-langkah dalam pelaksanaan manajemen di tetapkan secara tepat, Afifiddin (2013) menyatakan bahwa langkah- langkah pelaksanaan pengelolaan berdasarkan tujuan sebagai berikut: (a) Menentukan strategi; (b) Menentukan sarana dan batasan tanggung jawab; (c) Menentukan target yang mencakup kriteria hasil, kualitas dan batasan waktu; (d) Menentukan pengukuran pengoperasian tugas dan rencana; (e) Menentukan standar kerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi; (f) Menentukan ukuran untuk menilai; (g) Mengadakan pertemuan; (h)

Pelaksanaan; (i) Mengadaan penilaian; (j) Mengadakan review secara berkala; (k) Pelaksanaan tahap berikutnya, berlangsung secara berulang-ulang.

Berdasarkan uraian diatas bahwa tujuan pengelolaan tidak akan terlepas dari memanfaatkan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efektif dan efesien agar tujuan organisasi tercapai.

2.1.2.2. Fungsi Pengelolaan

Menurut Terry dalam Sobri, dkk (2009) mengartikan fungsi pengelolaan sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain. Berikut beberapa fungsi pengelolaan yang dikemukakan oleh para ahli: Henry Fayol mengemukakan ada 5 fungsi pengelolaan antara lain: *Planning* (Perencanaan) *Organizing* (Pengorganisasian) *Commanding* (Pemberian perintah) *Coordinating* (Pengkoordinasian) *Controlling* (Pengawasan)

George R. Terry (2006) menuliskan ada 4 fungsi pengelolaan yang dikenal dengan POAC antara lain: *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*, sedangkan John F. Mee mengemukakan 4 fungsi pengelolaan antara lain: *Planning, Organizing, Motivating* dan *Controlling*. Fungsi pengelolaan yang dikemukakan John F. Mee sebenarnya hampir sama dengan konsep fungsi pengelolaan George R. Terry, hanya saja *actuating* diperhalus menjadi *motivating* yang kurang lebih artinya sama.

a) *Planning* (Perencanaan) adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada (Hasibuan 2009). *Koonts and Donnel* dalam Hasibuan, *planning is*

the function of a manager which involves the selection from alternatives of objectives, policies, procedures, and programs. Artinya: perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan programprogram dari alternatif-alternatif yang ada. Jadi, masalah perencanaan adalah masalah "memilih" yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada.

b) *Organizing* (Pengorganisasian) adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut (Hasibuan). *Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together afficiently and again personal satisfactions for the purpose of achieving some goal or objectives.* (Terry). Artinya: pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

c) *Actuating, Directing and Leading* (Pengarahan) adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk

mencapai tujuan. (Hasibuan). *Actuating is setting all members of the group to want to achive and to strike to achive the objective willingly and keeping with the managerial palnning and organizing efforts.* (Terry). Artinya: pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

d) *Controlling: Controlling is the process of regulating the various factors in enterprise according to the requirement of its plans* (P. Strong). Artinya: pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. *Control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain then are accomplished* (Koontz). Artinya: pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara.

e) *Staffing* atau *Assembling* resources menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja. *Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi (Hasibuan).

f) *Motivating* (Motivasi) adalah mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan (Hasibuan).

g) *Programming* adalah proses penyusunan suatu program yang sifatnya dinamis (Hasibuan).

h) *Budgeting* (Anggaran) adalah suatu rencana yang menggambarkan penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan pada setiap bidang. Dalam anggaran ini hendaknya tercantum besarnya biaya dan hasil yang akan diperoleh. Jadi anggaran harus rasional (Hasibuan).

i) *System* adalah suatu kesatuan prosedur atau komponen yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya bekerja bersama sesuai dengan aturan yang ditetapkan sehingga membentuk suatu tujuan yang sama. Dimana dalam sebuah sistem bila terjadi satu bagian saja yang tidak bekerja atau rusak maka suatu tujuan bisa terjadi kesalahan hasilnya. (http//infoting.blogspot.com, diakses pada 5 Februari 2022 pukul 21:00 WIB).

j) *Commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

k) *Coordinating* (Koordinasi) kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi (Hasibuan).

Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Definisi Terry ini berarti bahwa koordinasi adalah pernyataan usaha dan meliputi ciri-ciri sebagai berikut: 1) Jumlah usaha, baik secara kuantitatif maupun kualitatif; 2) Waktu yang tepat dari usaha-usaha ini; 3) Pengarahan usaha-usaha ini.

l) *Evaluating* (penilaian) adalah proses pengukuran dan perbandingan hasil- hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Ada beberapa hal yang penting yang diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu sebagai berikut: 1) Bahwa penilaian fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati/hidupnya suatu organisasi; 2) Bahwa penialain itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen; 3) Bahwa penilaian menunjukkan kesenjangan antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai.

m) *Reporting* (Laporan) dalam manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan maupun tulisan

sehingga dalam menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberi laporan.

n) *Forecasting* (peramalan) adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan perkiraan/taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

Dari beberapa definisi dan konsep pengelolaan dapat di atas dapat dipahami bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi indikator fungsi-fungsi pengelolaan atau manajemen yang berperan penting dan efektif dalam menunjang tercapainya tujuan individu, lembaga, maupun organisasi atau perusahaan. Bagi suatu organisasi, pengelolaan sumber daya manusia menyangkut keseluruhan urusan organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu seluruh komponen atau unsur yang ada didalamnya, yaitu para pengelola dengan berbagai aktivitasnya harus memfokuskan pada perencanaan yang menyangkut penyusunan staff, penetapan program latihan jabatan dan lain sebagainya. Hal ini perlu dilakukan untuk mengantisipasi perkembangan jangka pendek dan jangka panjang dari suatu organisasi tersebut, khususnya yang menyangkut kesiapan sumber daya manusianya. Alasan lainnya adalah bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan internal maupun eksternal, yang pada suatu saat akan dapat mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut

2.1.3. Pengertian Haji.

Undang-Undang RI No. 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji ayat (2) menjelaskan bahwa pengertian penyelenggaraan ibadah haji yaitu: "Rangkaian dari kegiatan pengelolaan ibadah haji yang meliputi pembinaan, pelayanan dan perlindungan jamaah haji". UU 13/2008 antara lain; adanya asas penyelenggaraan ibadah haji yang berkeadilan, profesionalilas dan akuntibilitas dengan prinsip nirlaba, dibentuknya Komisi Pengawas Haji Indonesia (KPHI), adanya hak dan kewajiban jamaah, dan penataan pengelolaan keuangan yang lebih transparan dan akuntabel.

Haji dalam al-Quran disampaikan bahwa umat muslim di perintahkan untuk melaksanakan ibadah haji. Haji termasuk rukun Islam ke-5 yang wajib dikerjakan oleh umat muslim yang sudah baligh dan mampu secara finansial. Kewajiban haji dalam al-Quran pada surat Ali-Imran ayat 97 yang artinya sebagai berikut:

> "*Padanya terdapat tanda-tanda yang nyata, (di antaranya) maqam Ibrahim; barangsiap memasukinya (Baitullah itu) menjadi amanlah dia; mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah, yaitu (bagi) orang yang sanggup mengadakan perjalanan ke Baitullah. Barang siapa mengingkari (kewajiban haji), maka sesungguhnya Allah Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam"* (Tafsirweb)

Kemudian di dalam ketentuan Pasal 1 ayat (9) UU 4/2014, tentang pengelolahan keuangan haji dinyatakan bahwa "penyelenggaraan ibadah haji ialah suatu rangkaian kegiatan pengelolahan pelaksanaan ibadah haji yang mencakup pelaksanaan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan jamaah haji yang diselenggarakan oleh Pemerintah.

Ibadah haji ialah berpergian ke Baitullah (Ka'bah) untuk melaksanakan beberapa amalan yang terdiri dari *wukuf, tawaf, sa'i* dan amalan-amalan lainnya pada masa tertentu, demi memenuhi panggilan Allah SWT dengan tujuan mengharapkan ridho-Nya. Haji ialah rukun Islam kelima yang mana pelaksanaannya hanya dapat dilakukan pada kisaran waktu tertentu antara tanggal 8 sampai dengan 13 *Dzulhijjah* setiap tahun. Bimbingan ibadah haji ialah petunjuk atau penjelasan tentang tata cara mengerjakan dan sebagai tuntunan hal-hal yang berhubungan dengan rukun, wajip, dan sunaah haji dengan menggunakan miniatru ka'bah serta diselenggarakan sebelum berangkat ke tana suci (Depdiknas, 2010). Tujuan dari diadakannya bimbingan ibadah haji ini ialah untuk mempermudah cara dalam memahami tentang ibadah haji baik secara teoritis maupun praktis, sehingga diharapkan kemudian dapat menjadi calon jamaah haji yang mandiri dapat melaksanakan ibadah haji dengan baik dan benar.

Menunaikan ibadah haji merupakan kewajiban setiap orang muslim yang mampu (*istikharah*) dan melaksanakannya sekali seumur hidup. Kemampuan yang harus dipenuhi untuk menjalankan ibadah haji terletak pada kemampuan personal baik dari segi kesehatan jasmani dan rohani, ekonomi, serta pengetahuan tentang agama Islam khususnya manasik haji, yang mana kesiapan calon jamaah haji dari berbagai aspek tersebut hendak dipenuhi untuk menunjang kelancaran serta menjaga kekhususan dalam ibadah haji.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa haji merupakan ibadah yang diwajibkan kepada setiap orang yang mampu serta memenuhi

syarat sebagaimana yang telah ditentukan dalam ketentuan al-Qur'an dan al-Hadits. Sebagai kewajiban bagi setiap orang yang beriman yang mendambakan bisa menunaikan ibadah tersebut. Bersamaan dengan hal itu pula para jamaah haji berharap bisa menunaikan ibadah tersebut tanpa mengalami hambatan atau kesulitan. Karena itu berkaitan dengan kebijakan manajemen kelompok bimbingan mempunyai peran yang sangat penting dalam pelaksanaan ibadah haji. Kemudian rangkaian kegiatan manasik haji, baik yang berupa rukun maupun wajib haji seluruhnya dilakukan di tempat-tempat yang telah ditetapkan oleh syariat agama, antara lain *miqat-miqat* yang telah ditetapkan Makkah, Arafah, Mina dan Muzdalifah termasuk ziarah ke maqam Nabi Muhammad SAW di Madinah, dimana tempat-tempat tersebut berada di wilayah Kerajaan Arab Saudi.

2.1.4. Pengertian Kesejahteraan.

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, kesejahteraan berasal dari kata sejahtera yang berarti aman, Sentosa, makmur dan selamat. Menurut Poerwadarminta (2014), dapat diartikan sebagai kata atau ungkapan yang menunjuk kepada keadaan yang baik, atau suatu kondisi dimana orang-orang yang terlibat di dalamnya berada dalam keadaan sehat, damai dan makmur. Dalam arti yang lebih luas kesejahteraan adalah terbebasnya seseorang dari jeratan kemiskinan, kebodohan dan rasa takut sehingga dia memperoleh kehidupan yang aman dan tenteram secara lahiriah maupun batiniah.

Menurut Rambe (2011), kesejahteraan adalah sebuah tata kehidupan dan penghidupan sosial, material, maupun spiritual yang diikuti dengan rasa keselamatan, kesusilaan dan ketentraman diri, rumah tangga serta masyarakat

lahir dan batin yang memungkinkan setiap warga negara dapat melakukan usaha pemenuhan kebutuhan jasmani, rohani dan sosial yang sebaik-baiknya bagi diri sendiri, rumah tangga, serta masyarakat dengan menjunjung tinggi hak-hak asasi (Wijayanti dan Ihsanuddin, 2013).

Menurut Fahrudin (2017), kesejahteraan adalah sebuah kondisi dimana seorang dapat memenuhi kebutuhan pokok, baik itu kebutuhan akan makanan, pakaian, tempat tinggal, air minum yang bersih serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan memiliki pekerjaan yang memadai yang dapat menunjang kualitas hidupnya sehingga hidupnya bebas dari kemiskinan, kebodohan, ketakutan, atau kekhawatiran sehingga hidupnya aman tentram, baik lahir maupun batin (Rosni, 2017).

Kesejahteraan pada dasarnya apabila tercapainya perasaan nyaman, damai serta senang. Kesejahteraan yang amat untuk pencapaian yang khusus, semacam telah terpenuhi seluruh aspek kebutuhan hidup, dengan terikat kondisi yang lebih universal semacam kesenangan kehidupan di dunia. Dalam pemikiran Islam kesejahteraan tidaknya dilihat dari tolak ukur materi saja namun dengan terpenuhinya kebutuhan spiritual, terpeliharanya nilai-nilai moral serta terwujudnya keharmonisan sosial. Dalam Islam dikatakan sejahtera apabila terpenuhinya serta kriteria. Awal, terpenuhinya kebutuhan pokok tiap orang baik sandang, pangan, papan, pembelajaran dan kesehatannya. Kedua, terpelihara serta terlindungnya agama, jiwa, akal, generasi serta harta (Nafik, 2014).

Menurut Midgley (2013), kesejahteraan sosial adalah "*a condition or state of humanwell-beling*" keadaan kesejahteraan yang terjadi manakala dalam kehidupan manusia nyaman serta senang, dengan kebutuhan dasar gizi serta pembelajaran, kesehatan, sosial, tempat tinggal, dalam serta pemasukan bisa terpenuhi. Pandangan P3EI (2014), tentang kesejahteraan agama Islam terdapat dua penafsiran sebagai berikut:

a. Kesejahteraan holistik yang harus seimbang, karena kecukupan materi, spiritual dan mencakup kebutuhan sosial.
b. Kesejahteraan yang terdapat di dunia ataupun akhirat (*falah*), karena manusia tidak cuma hidup di alam dunia saja, namun pula di alam sehabis kematian di dunia (*akhirat*).
c. Kesejahteraan hidup seorang pada kenyataannya mempunyai banyak penanda yang bisa diukur. Pengukuran tingkatan kesejahteraan seorang pula kerap hadapi pergantian dari segi waktu.

Secara garis besar peneliti dapat menyimpulkan pengertian dari kesejahteraan yaitu sebuah kondisi terpenuhinya kebutuhan material, spiritual, dan social masyarakat untuk menunjang kualitas hidupnya. Sehingga, Agar jamaah haji dapat menunaikan ibadah haji dengan aman, nyaman dan lancer sesuai dengan ajaran Agama Islam, maka penyelenggaraan haji berkewajiban memberikan pembinaan, pelayanan dan perlindungan dengan sebaik-baiknya kepada jamaah haji.

Penyelenggaraan ibadah haji dilakukan berdasarkan asas keadilan diimplementasikan dengan memberikan pelayanan sesuai hak jamaah haji

tanpa mengurangi sedikitpun oleh lembaga kepada jamaahnya, professional dan akuntabilitas dengan prinsip nirlaba yaitu tidak mencari keuntungan tetapi mementingkan pelayanan, dalam memberikan pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggaraan haji harus mampu melakukan manajerial yang tepat di segala aspek, karena seksi penyelenggaraan haji memiliki tugas dalam memberikan pelayanan kepuasan kepada jamaah haji dengan memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan jamaah.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait analisis optimalisasi pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jamaah haji di Indonesia bukan pertama kali dilakukan penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan judul dan tema penelitian yang sekarang sedang diteliti. Selain itu dengan mengeksplorasi penelitian terdahulu, pernah dilakukan sebelumnya tersebut dapat digunakan untuk memperkuat landasan dalam penelitian ini, diantaranya:

a. Rongiyat (2017), tentang perspektif yuridis pengelolaan dana haji untuk investasi infrastruktur. Jurnal volume IX, nomor 15 bulan agustus tahun 2017. Penulis lebih fokus pada pengelolaan keuangan haji di investasi pembangunan infrastruktur yang di gagasan oleh pemerintahan Presiden Joko Widodo, untuk menempatkan dana haji dalam investasi pembangunan infrastruktur memunculkan pendapat pro dan kontra.

   Keuangan dana haji di pemanfaatan milik jamaah haji jumlah besar yang belum tersebut dinilai belum memberikan manfaat yang optimal,

dalam tulisan ini diberikan analisis dari perspektif hukum mengenai pengelolaan dana haji untuk investasi pembangunan infrastruktur berdasarkan UU 34/2014, tentang pengelolaan keuangan haji dalam pandangan Ijtihad ulam IV komisi B-2 komisi fatwa majelis ulama Indonesia memungkinkan dana haji dimanfaatkan untuk investasi langsung dan investasi lainnya, sepanjang dilakukan dengan sesuai prinsip syarifah dan berdasarkan peraturan, penempatan dana haji untuk investasi sebagai peraturan pelaksanaan UU 34/2014.

b. Nazri (2013), judul "Bank Haji Indonesia: Optimalisasi Pengelolaan Dana Haji Untuk Kesejahteraan Jamaah Haji Indonesia (Sebuah Gagasan)". Jurnal Jurusan Ekonomi Islam FIAI Universitas Islam Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengelolaan dana haji yang jumlahnya sangat besar tersebut dikelola dan dikembangkan oleh lembaga keuangan Syariah bernama Bank Haji Indonesia. Penelitian dalam tulisan ini adalah penelitian kepustakaan.

Dalam penelitian yang dilaksanakan ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data literature. Hasil penelitian menunjukkan bahwa apabila lembaga Bank Haji Indonesia (BHI) tersebut dapat diimplementasikan dinegeri kita Indonesia, maka ke depannya manajemen pengelolaan keuangan haji di Indonesia akan lebih baik. Bank Haji Indonesia sebagai Penanggung Jawab seluruh tata kelola keuangan haji akan mengoptimalkan seluruh setoran awal (BPIH) tersebut untuk kesejahteraan pelayanan jamaah haji. BHI juga akan menjadi bank

Syariah dengan asset, hal ini tentunya akan mendorong pertumbuhan perbankan Syariah nasional dan berkontribusi dalam membantu pembangunan nasional. Sehingga transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaannya pun menjadi jelas karena dikelola dengan Profesionalitas oleh ahli-ahli yang kompeten dalam hal tersebut.

c. Mochammad Budiman dan Kusuma (2016), dengan judul analisis faktor-faktor yang mempengaruhi biaya penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia. Jurnal hukum Islam IAIN Pekalongan dengan volume 14 nomor 1 tahun 2016, E-ISSN: 2502-7719. Dalam tujuan penelitian yang mengkaji hubungan dana haji dan ekonomi dengan penekanan pada faktor-faktor yang mempengaruhi biaya penyelenggaraan ibadah haji.

   Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif yang difokuskan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi pergerakan biaya haji di Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa harga minyak (OP) memiliki hubungan dengan penetapan BPIH, sedangkan kurs nilai tukar (ER), berdasarkan rata-rata tahunan, tidak menunjukkan keterkaitan terhadap penetapan BPIH. Berdasarkan *variance decomposition* function, tingkat kontribusi OP dan ER terhadap BPIH masing-masing adalah sebesar 9,8% dan 6,93%. Hasil di atas mengindikasikan bahwa kedua faktor tersebut tidak memberikan pengaruh yang dominan terhadap penentuan BPIH di Indonesia

d. Abidin (2016), judul tentang analisis investasi dana haji dalam pembiayaan infrastruktur dan peningkatan kualitas penyelenggaraan

ibadah haji, jurnal Multikultural & Multireligius, Volume 15, Nomor 2 tahun 2016.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa keuangan dana haji yang di investasi untuk mendukung pembiayaan/penyediaan infrastruktur karena keuangan dana haji yang memiliki perspektif keuangan Syariah untuk memungkinkan bagi lembaga BPKH yang harus mengoptimalkan nilai manfaat dana haji harus mengutamakan kebutuhan jamaah haji. Mengingat keuangan dana haji dalam UU 34/2014, yang bersifat dana titipan yaitu *wadiah yadh dhamamah* hal ini maka pelaksanaan investasi untuk membiayai infrastruktur yang terbatas pada jenis-jenis investasi yang aman dan mendapatkan kepastian pengembalian penuh, yaitu seperti sukuk negara investasi keuangan haji dalam pembiayaan infrastruktur ditujukan untuk mendapatkan nilai manfaat optimal bagi peningkatan penyelenggaraan ibadah haji dengan mengutamakan aspek keamanan/keutuhan dana calon jamaah haji.

e. Seksi Informasi Hukum (2015), dengan judul Pengelolaan Keuangan Haji Berdasarkan UU 34/2014 Tujuan penelitian adalah menjelaskan keuangan haji; menjelaskan pelaksana pengelolaan keuangan haji; dan terakhir menjelaskan tata cara pengelolaan keuangan haji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akumulasi jumlah dana jamaah haji tersebut memiliki potensi untuk ditingkatkan nilai manfaatnya yang dapat digunakan untuk mendukung penyelenggaraan ibadah haji yang berkualitas. Peningkatan nilai manfaat dana jamaah haji itu hanya bisa dicapai melalui pengelolaan

keuangan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Untuk menjamin terwujudnya idealistis pengelolaan keuangan haji, dibentuk UU tentang pengelolaan keuangan haji yang mengatur pengelolaan setoran BPIH jamaah haji, DAU dan sumber lain yang tidak mengikat.

Pengelolaan keuangan haji dilakukan dalam bentuk investasi yang nilai manfaatnya digunakan untuk peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji, rasionalitas, efisiensi BPKH, dan kemaslahatan umat Islam sesuai dengan prinsip Syariah, kehati-hatian, manfaat, nirlaba, transparan, dan akuntabel. Untuk melakukan pengelolaan keuangan haji dibentuk BPKH sebagai badan hukum publik yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada presiden melalui menteri, yang berkedudukan di Ibu Kota Negara Republik Indonesia dan dapat memiliki kantor perwakilan di provinsi dan kantor cabang di kabupaten/kota. struktur organisasi BPKH terdiri atas badan pelaksana dan dewan pengawas. BPKH bertugas mengelola keuangan haji yang meliputi penerimaan, pengembangan, pengeluaran, dan pertanggungjawaban keuangan haji. BPKH juga berwenang menempatkan dan menginvestasikan keuangan haji sesuai dengan prinsip Syariah, kehati-hatian, keamanan, nilai manfaat, dan likuiditas dan melakukan kerja sama dengan lembaga lain.

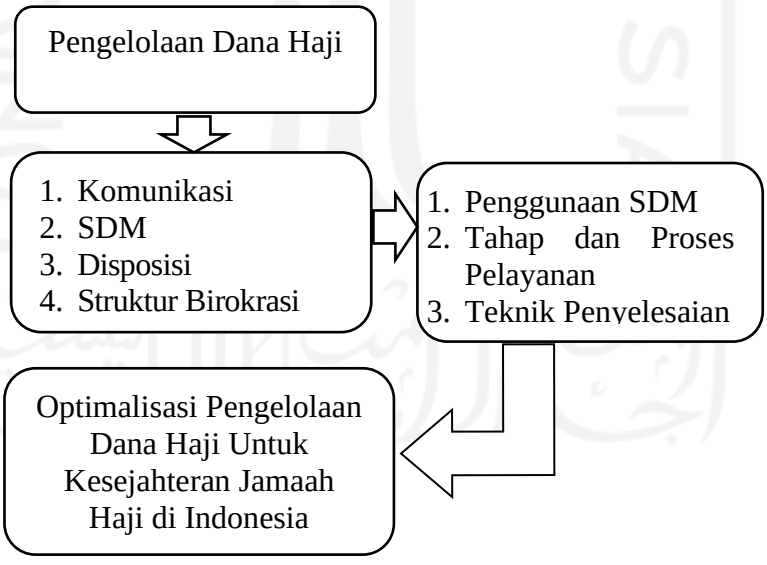
Penelitian ini dengan penelitian terdahulu memiliki kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya yaitu sama-sama melakukan penelitian mengenai dana haji, sedangkan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah mengembangkan penelitian sebelumnya dengan menganalisis

Optimalisasi pengelolaan keuangan dana haji untuk kesejahtran jamaah haji di Indonesia.

2.1.6. Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada tujuan penelitian, bahwa dalam memahami, mengidentifikasi serta menganalisis dalam optimalisasi pengelolaan dana haji terhadap instansi yang pengelolaan keuangan dana haji. Dengan berbagai macam teori yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi yang ditemukan penulis dalam berbagai literatur, namun menurut penulis teori yang relevan atau cocok untuk dijadikan sebagai pisau analisis atau pijakan dalam memahami pengelolaan dana haji oleh lembaga BPKH di Indonesia.

Kerangka berpikir dari penelitian ini disajikan dalam bentuk gambar, sebagai berikut:



Gambar II.1. Kerangka Berpikir

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Metode deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran/penjelasan terhadap suatu masalah. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui kajian pustaka, dengan digunakan analisis SWOT yaitu dengan cara mempelajari sejumlah dokumen dan literatur sesuai topik pembahasan. Data yang diperoleh/dikumpulkan selanjutnya dianalisis dan disusun secara sistematis sesuai dengan tema pembahasan. Penelitian deskripsi secara garis besar merupakan kegiatan penelitian yang hendak membuat gambaran atau mencoba mencandra suatu peristiwa atau gejala secara sistematis, faktual dengan penyusunan yang akurat (Supardi, 2005).

Alasan penggunaan metode penelitian kualitatif karena pertimbangan jenis data yang akan dikumpulkan dan dianalisis membutuhkan metode ini. Data yang akan dikumpulkan berupa laporan keuangan dari lembaga yang terkait dan naska-naska yang lain. Data dalam penelitian ini yang terkait adalah analisis optimalisasi pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jamaah haji di Indonesia. Data tersebut tidak diupayakan untuk dikuantifikasikan (dihitung), melainkan diintrepretasikan dan ditangkap apa yang terungkap dari data yang telah dikumpulkan yaitu terkait optimalisasi pengelolaan dana haji. Metode kualitatif menggunakan desain deskriptif

kualitatif dengan format studi kasus tentu dirasa tepat untuk digunakan dalam menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini.

3.2. Sumber Data.

Jenis data yang dilakukan adalah penelitian pustaka, maka sumber data yang digunakan Sumber data yang digunakan dalam penelitian kualitatif yang diperoleh dari bahan pustaka, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sumber data primer berupa dokumen laporan yang terkait dana haji di Indonesia yang di peroleh dari laporan lembaga Badan pengelolaan keuangan haji (BPKH) dan Kementerian Agama Republik Indonesia.
2. Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari bahan pustaka:
   a. Bahan hukum primer merupakan bahan dokumen yang bersifat *autorotative*, yang artinya mempunyai otoritas, bahan yang digunakan adalah hukum primer yaitu undang-undang yang terkait pengelolaan keuangan haji.
   b. Bahan hukum sekunder adalah bahan-bahan sekunder berupa semua publikasi tentang hukum yang terkait dokumen-dokumen resmi, yang meliputi buku-buku teks, kamus-kamus hukum, jurnal (Mahmud, 2014).
   c. Bahan hukum tersier yang dimaksud adalah bahan hukum yang memberikan petunjuk dan penjelasan atas bahan primer dan sekunder seperti kamus, *ensiklopedi*, indeks kumulatif (Zainuddin, 2010).

3.3. Teknik Pengumpulan Data.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian kali ini adalah studi dokumen atau bahan pustaka terhadap bahan-bahan hukum, baik bahan hukum primer, bahan hukum sekunder, maupun bahan hukum tersier. Studi dokumen merupakan suatu metode pengumpulan data tertulis dengan menggunakan *content analysis* (Analisa terhadap isi dokumen) Zainuddin (2010). Maka dengan demikian bahan-bahan pustaka terkait optimalisasi pengelolaan dana haji dan bahan-bahan hukum yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

3.4. Teknik Analisis Data.

Teknik analisis yang dilakukan untuk memetakan isu atau faktor strategis dalam penelitian ini adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oppurtunities, Threats*). Dengan analisis SWOT dapat diketahui isu atau faktor-faktor strategis yang perlu dikembangkan di masa yang akan datang dalam peningkatan SDM, Komunikasi, Disposisi, dan Struktur Birokrasi

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2005), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi

Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya

atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka/panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi altenatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan. Teknik Analisis SWOT merupakan tahap awal upaya untuk menemukan isu strategis yang nantinya berkaitan dengan penemuan strategi pengembangan organisasi publik. Beberapa strategi yang diperoleh dari teknik Analisis SWOT adalah sebagai berikut :

a. Strategi SO (*Strength Opportunity*): Memanfaatkan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang tersedia di lingkungan eksternal.
b. Strategi WO (*Weakness Opportunity*): Memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan luar.
c. Strategi ST (*Strength Threat*): Menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datangnya dari lingkungan luar.
d. Strategi WT (*Weakness Threath*): Memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datangnya dari lingkungan luar.

Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan organisasi, Mulyadi (2014), mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen perlu memperhatikan 2 faktor pokok yaitu faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh organisasi dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali organisas

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lembaga BPKH di Indonesia.

Badan Pengelolaan Keuangan Haji yang disingkat BPKH yang didirikan pada tanggal 14 Juni 2017, Bapak Joko Widodo selaku Presiden Republik Indonesia menyerahkan Surat Keputusan Presden 74/P Tahun 2017 tanggal 7 Juni 2017 tentang pengangkatan keanggotaan dewan Pengawas dan anggota Badan Pelaksana. Pada tanggal 26 Juni tahun 2017 resmi diadakan pelantikan dan penandatanganan sumpah jabatan keanggotaan dewan pengawas dan anggota badan pelaksana sebagai eksekutor tunggal pengelolaan keuangan haji, dengan dasar hukum UU 34/2014 adalah lembaga yang melakukan pengelolaan keuangan haji yang meliputi penerimaan, pengembangan, pengeluaran dan pertanggungjawaban kepada Presiden melaui Menteri Agama. Pengelolaan keuangan haji bertujuan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji, rasionalitas dan efisiensi penggunaan BPIH dan manfaat bagi kemaslahatan umat.

Badan Pengelolaan Keuangan Haji di Indonesia yang beralamat di Graha Jasindo 21, Jl. Menteng Raya No.21, Kota Jakarta Pusat. BPKH adalah lembaga yang melakukan pengelolaan keuangan haji yang dilakukan secara korporatif dan nirlaba dan berasaskan pada prinsip syariah, prinsip kehati-hatian, manfaat, nirlaba, transparan, dan akuntabel.

4.1.1. Visi dan Misi BPKH.

BPKH memiliki Visi yaitu "Menjadi lembaga pengelolaan keuangan terpercaya yang memberikan nilai manfaat optimal bagi jamaah haji dan kemaslahatan umat". Adapun misinya sebagai berikut:

1) Membangun kepercayaan melalui pengelolaan sistem keuangan yang transparan dan modern.
2) Meningkatkan efisiensi dan rasionalitas BPIH melaui kerja sama strategis.
3) Melakukan investasi pada imbal hasil yang optimal dengan prinsip Syariah dan mempertimbangkan aspek keamanan, kehati-hatian dan Profesionalitas.
4) Menciptakan tata kelola dan sistem kerja yang komprehensif dan akuntabel dengan mengembangkan SDM yang berintegrasi dan profesional
5) Memberikan kemaslahatan untuk meningkatkan kesejahteraan umat.

4.1.2. Tugas Pokok, Fungsi dan Wewenang BPKH.

Berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang yang dilimpahkan kepada Badan Pengelola Keuangan Haji:

1) Tugas BPKH mengelola keuangan haji yang meliputi penerimaan, pengembangan, pengeluaran dan pertanggungjawaban keuangan haji, (Pasal 22 UU 34/2014).
2) Fungsi Dalam melaksanakan tugas sebagimana dimaksud dalam Pasal 22, BPKH menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:
   a. Perencanaan penerimaan, pengembangan, dan pengeluaran keuangan haji
   b. Pelaksanaan penerimaan, pengembangan, dan pengeluaran keuangan haji
   c. Pengendalian dan pengawasan penerimaan, pengembangan, serta pengeluaran keuangan haji
   d. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan penerimaan, pengembangan, dan pengeluaran keuangan haji, (Pasal 23 UU 34/2014).
3) Wewenang.
   a. Menempatkan dan menginvestasikan keuangan haji sesuai dengan prinsip syariah, kehati-hatian, keamanan, dan nilai manfaat
   b. Melakukan kerjasama dengan lembaga lain dalam rangka pengelolaan keuangan haji, (Pasal 24 UU 34/2014).

4.1.3. Struktur Organisasi BPKH.

Dalam struktur BPKH dibagi menjadi dua bagian yaitu badan pelaksana dan dewan pengawas.

1) Badan Pelaksana.

a) Badan pelaksana paling sedikit terdiri atas 5 (lima) orang anggota yang berasal dari unsur profesional.
b) Anggota badan pelaksana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diangkat dan diberhentikan oleh Presiden
c) Anggota badan pelaksana diangkat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat diusulkan untuk diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya, (Pasal 29 UU 34/2014).

Jajaran badan pelaksana meliputi:

1) Dr. Anggito Abimanyu, MSc. (kepala badan pelaksana)
2) Ir. A. Iskandar Zulkarnain, M.M
3) Dr. Ir. Acep Riana jayaprawira, M.Si
4) Ir. Ajar Susanto Broto, M.M.
5) Dr. Beny Witjaksono, S.E,M.M
6) Dr. Hurriyah El-Islamy, LLB (Hons), MCl, PhD
7) Dr. Rahmat Hidayat, MT

2) Dewan pengawas

a. Berjumlah 7 orang dari unsur profesional : 2 unsur dari pemerintah dan 5 unsur dari masyarakat
b. Dapat dibantu oleh komite audit, (Pasal 31 UU 34/2014).

Jajaran dewan pengawas meliputi:

1) Dr. Yuslam Fauzi, SE, M.BA (Ketua dewan pengawas, merangkap anggota, unsur masyarakat)
2) Khasan Faozi, SE, Ak, M.Si (anggota, unsur pemerintah)
3) Muhammad Hatta, Ak, M.BA (anggota, unsur pemerintah)
4) Dr. KH. Marsudi Syuhud (anggota, unsur masyarakat)
5) Ir. Suhaji Lestiadi, M.E (anggota, unsur masyarakat)
6) Muhammad Akhyar Adnan, M.BA, CA, Ak (anggot, unsur masyarakat)
7) Dr. Abdul Hamid
8)

4.1.4. Program Kerja BPKH.

Program kerja adalah susunan rencana kegiatan kerja yang sudah dirancang dan telah disepekati bersama untuk dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, program kerja harus dibuat secara terarah, sebab akan menjadi pegangan lembaga dalam mencapai sebuah tujuan. Dan selain itu program kerja sendiri juga dapat menjadi sebuah tolak ukur dalam pencapaian target saat akan melakukan pekerjaan, dan hasilnya akan dievaluasi pada masa akhir kerja, (BPKH, 2020).

Berikut merupakan program kerja yang telah ditetapkan dan dilaksanakan oleh BPKH mulai tahun 2017 sampai dengan tahun 2022 yaitu:

1) Sinergi dan perkanalan stakeholders
2) Penyususnan regulasi, rentsra, RKAT
3) Organisasi dan seleksi SDM
4) Kebijakan dan seleksi BPS-BPIH
5) *Virtual account* dan akad wakalah
6) Penjaminan LPS
7) Pengalihan dana dan aset haji
8) Kerjasama perbankan syariah sebagai BPS-BPIH
9) Penempatan dana di perbankan
10) Penempatan SDHI dan Arab Saudi penempatan sukuk korporasi
11) Kerjasama investasi perhajian dan Arab Saudi
12) Efesiensi dan rasionalitas BPIH
13) Kerjasama investasi jaminanpemerintah
14) Kepemilikan perusahaan pelayanan/keuangan syariah
15) Kerjsama pendirian tower BPKH

4.2. Analisis Hasil Penelitian.

4.2.1. Sistem Optimalisasi Pengelolaan Dana Haji di Indonesia

Sistem keuangan memiliki peran yang sangan strategis dalam mendukung pengelolaan dana setoran awal BPIH yang diatur dalam UU 34/2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji pada Pasal 1 yaitu keuangan haji adalah semua hak dan kewajiban pemerintah yang dapat dinilai dengan uang terkait dengan

penyelenggaraan ibadah haji, serta semua kekayaan dalam bentuk uang atau barang yang dapat dinilai dengan uang sebagai akibat pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut, hak yang bersumber dari calon jamaah haji maupun sumber lain yang sah dan tidak mengikat (Ayat 2 Pasal 1 UU 34/2014).

Pengelolaan dana haji dikelola berdasarkan prinsip syariah, kehati-hatian, nilai manfaat, nirlaba, transparan, dan akuntabel. Pengelolaan keuangan haji meliputi penerimaan dalam hal setoran BPIH/BPIH Khusus, nilai manfaat keuangan haji, dana efisiensi penyelenggaraan ibadah haji, Dana Abadi Umat (DAU), dan sumber lain yang sah dan tidak mengikat. Dan pengeluaran yang meliputi penyelenggaraan ibadah haji, operasional BPKH, penempatan/investasi keuangan haji, pengembalian setoran yang dibatalkan, pembayaran saldo setoran BPIH Khusus, (Ayat 2 Pasal 1 UU 34/2014).

Sebagai lembaga publik, BPKH harus tunduk dan patuh terhadap peraturan UU yang berlaku. Selain itu, dalam operasionalnya, BPKH juga menjunjung tinggi prinsip-prinsip tata kelola yang baik *(good governance)* yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di lembaga BPKH Indonesia mekanisme yang mengatur pengelolaan organisasi agar sesuai dengan peraturan, etika usaha yang berlaku. Pengawasan yang dilakukan Dewan Pengawas dimaksudkan antara lain agar tercipta kesesuaian dan konsistensi antara pelaksanaan kegiatan BPKH dengan Kebijakan, Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang telah ditetapkan. Pengawasan tersebut juga merupakan bentuk implementasi prinsip *good*

corporate governance (GCG) dan manajemen risiko pada seluruh unit organisasi serta operasional pengelolaan keuangan haji agar dapat berjalan dengan baik, (BPKH, 2018)

Corporate Goverance juga meliputi ketentuan-ketentuan hukum dan kelaziman-kelaziman yang mempengaruhi arah dan tujuan-tujuan yang menggerakan perusahaan. *Corporate Goverance* juga dilihat sebagai proses pemantauan kinerja perusahaan dengan menerapkan langkah-langkah pencegahan yang tepat yang terkait dengan konsep-konsep seperti: transparansi, integrasi dan akuntabilitas. Mekanisme dan pengawasan *Corporate Goverance* disusun untuk mengurangi inefesiensi akibat *moral hazard* dan *adverse selection*.

4.2.2. Komunikasi dalam Optimalisasi BPKH Indonesia.

Komunikasi menjadi hal penting dalam optimalisasi pengelolaan keuangan haji. Komunikasi menjadi bagian dan koordinasi anatra lembaga, komunikasi stakeholder terhadap jamaah haji. Dalam hal sinergisitas antar kelembagaan, BPKH perlu mempertimbangkan banyak hal utamanya persoalan birokrasi pemerintahan. Lembaga ini berdasarkan UU berada pada jalur independent dan langsung di bawah kendali Presiden, tidak berada di bawah institusi birokrasi pemerintahan tertentu. Meskipun demikian, BPKH juga tetap harus selalu berkoordinasi dan berkolaborasi dengan lembaga-lembaga lain baik di dalam maupun luar negeri. Untuk pelaksanaan penyelenggaraan ibadah nantinya, tentu saja BPKH tetap melakukan koordinasi dan berkonsultasi secara matang dengan lembaga *regulator*, dalam hal ini Kementerian Agama Republik Indonesia dan lembaga keuangan.

Proses komunikasi yang efektif akan memberikan dampak positif bagi pelaku komunikasi tersebut, misalnya munculnya pemahaman, keinginan untuk melakukan sebuah tindakan, pengaruh yang terjadi pada sikap, dan hubungan yang terjalin antar individu pun semakin baik, sama halnya dengan apa yang saat ini terjadi. Pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui proses komunikasi ini pun dengan menggunakan 4 indikator yang terdiri dari pemahaman, tindakan, pengaruh pada sikap dan hubungan yang makin baik, komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan melaksanakan dan melancarkan jalannya komunikasi adalah penting untuk berfungsinya internal perusahaan.

Dengan kata lain, suatu kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang atau lembaga, atau pemerintahan yang memiliki tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama. Dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut, maka dijalinlah hubungan secara baik antara para pihak yang bekerjasama dengan mengedepankan komunikasi yang setara pula. Tidak boleh ada pihak yang lebih superior kepada pihak yang lain. Begitu pula aspek pengawasan dilakukan pula secara bersama, transparan dan dapat dipertangung jawabkan antara para pihak. Sejauh yang terekam secara daring, aktivitas BPKH dalam satu tahun terakhir sudah menunjukkan adanya upaya menjalin kerjasama dan berkolaborasi dengan lembaga lain. Hal ini merupakan sebuah terobosan yang positif dan harus diapresiasi sebagai salah satu cara untuk mencari formula yang paling baik dalam hal pengelolaan keuangan haji yang berkualitas dan berdaya guna.

4.2.3. Alokasi Investasi BPKH.

Alokasi aset pada hakikatnya adalah investasi dengan melakukan klasifikasi yang berbeda untuk tiap jenis aset. Klasifikasi itu terdiri atas jenis investasi, jumlah, risiko, potensi keuntungan, jangka waktu, dan juga cara mengelola investasi itu sendiri. Sehingga, investasi dalam bentuk produk riil atau di sektor riil dan investasi dalam bentuk kertas berharga yang diperdagangkan di pasar modal. Oleh karena itu, BPKH alokasi dana haji harus sesuai dengan amanat UU 34/2014, investasi keuangan haji dapat dilakukan pada instrumen investasi surat berharga syariah, emas, investasi langsung, dan investasi lainnya. Luasnya ruang lingkup investasi ini menjadi tantangan tersendiri, terutama untuk menjalankan strategi investasi yang efektif dalam rangka mengoptimalkan nilai manfaatnya (Pasal 48 UU 34/2014).

Pada tahun 2018 hingga tahun 2020 BPKH berencana menempatkan dana haji pada lima sektor investasi dengan presentase yang berbeda, yaitu pada tahun 2018 dana haji dialokasikan pada BUS/UUS sebesar 50%, Sukuk 20%, Investasi Langsung 20%, Emas 5% dan Investasi Lainnya sebesar 10%. Sedangkan target pencapaian investasi pada tahun 2020, dana haji ditempatkan pada BUS/UUS sebesar 30%, Sukuk 35%, Investasi Langsung 20%, Emas 5% dan investasi lainnya sebesar 10%. Oleh karena itu, BPKH telah menempatkan dana haji dengan sesuai amanat UU (Data diperoleh dari E-Book BPKH).

Porsi alokasi dana investasi untuk perbankan Syariah perlahan mulai dikurangi dan dipindahkan ke instrumen lainnya yang dianggap mampu memberikan imbal hasil yang lebih optimal. Dari rencana investasi tersebut,

BPKH mentargetkan mendapatkan sasaran nilai manfaat dana haji *(gross)* sebesar Rp10.5 triliun pada tahun 2022 (divisi Investasi langsung BPKH, 2020).

Dalam proses pengelolaan keuangan haji, BPKH berpegang pada prinsip tata kelola keuangan haji agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan diantaranya adalah *Transparancy, Independency, Accountability,* dan *Responsibility*. Terciptanya program-program yang tersistematis dan diatur dengan kebijakan investasi yang dapat menghasilkan manfaat bagi jamaah dan masyarakat umum tentu tidak bisa lepas dari kerja keras badan pelaksana dan dewan pengawas sebagai penggerak jalannya investasi.

Menetapkan batas alokasi investasi, penyesuaian terhadap batas alokasi investasi dan menetapkan rancangan rencana investasi. Sedangkan anggota badan pelaksana bidang investasi berperan sebagai perancang rencana investasi yang akan dilakukan setiap tahunnya. membuat kajian mendalam tentang potensi risiko pada tiap instrumen investasi, kajian imbal hasil, kajian aspek formal, *legalitas*, skema dan *underlying* instrumen dan bertanggungjawab atas pelaksanaan investasi yang telah dinilai dan disetujui. Dan unsur yang terakhir yaitu pengembangan keuangan haji yang memiliki peran bertanggungjawab untuk memberikan rekomendasi terkait investasi kepada badan pelaksana BPKH, termasul juga mengenai batas maksimal dan kebijakan pokok terkait pengelolaan keuangan haji. Sehingga, lembaga BPKH harus merumuskan pembentukan investasi dana haji.

4.2.4. Portofolio Investasi BPKH.

Melakukan investasi ada dua parameter penting yang dapat digunakan oleh investor dalam melakukan instrumen investasi adalah *mean* dan *variance.* Analisis yang harus menggunakan salah satu proksi atau imbal hasil dan *variance* sebagai proksi yang atas risiko. Teori portofolio investasi yang dirumuskan oleh seorang Markowitz pada tahun 1952 adalah tujuan investasi untuk memaksimalkan imbal bagi hasil yang tingkat risiko tertentu. Oleh sebab itu, memperoleh hasil investasi yang maksimal, terlebih dulu wajib dipetakan profil investor terhadap resiko sehingga instrumen investasi yang diseleksi cocok dengan profil tersebut.

Teori portofolio investasi yang dirumuskan oleh Markowitz juga menyatakan bahwa cara diversifikasi yang dibentuk portofolio investasi dapat dilakukan untuk meminumkan total risiko, harus dengan syarat instrumen yang masuk dalam portofolio memiliki hubungan yang rendah. Dengan pendekatan tersebut, alat investasi untuk membentuk dan mengelola portofolio untuk mencapai tujuan investasi yang ditentukan dan terus dilakukan pembaruan setiap tahun harus menyesuaikan kondisi pasar.

Dari penyapain salah satu staf senior di bidang investasi portofolio investasi oleh BPKH yang menggunakan pendekatan *strategic asset allocation* dengan metode *asset liability management.* Secara definisi *asset liability management* merupakan seperti proses bisnis yang biasa mengharuskan pihak perusahaan harus melakukan siklus *plan, do, check dan action* yaitu pengumpulan, proses analisis, laporan, dalam penetapan strategi

pengelolaan asset dan kewajiban untuk tujuan yang paling utamanya yaitu mengeliminasi risiko-risiko yang ada untuk mencapai tujuan nilai manfaat yang optimal untuk kesejahteraan jamaah haji di Indonesia (Bidang investasi BPKH, 2019).

Fokus BPKH memakai metode *asset liability* management ini adalah agar dapat mengordinasikan seluruh portofolio asset dan kewajiban gunak memaksimal kan imbal hasil yang nantinya akan diberikan lewat nilai manfaat kepada seluruh calon jemaah haji Indonesia, dalam jangka panjang metode ini juga bisa dibilang untuk memperhatikan kebutuhan likuiditas dari BPKH yang sesuai dengan amanat UU 34/2014 bahwa BPKH wajib mengelola dan menyediakan keuangan haji yang setara dengan kebutuhan 2 kali biaya penyelenggara ibadah haji.

Berdasarkan penjelasan di atas dapatkan disadari bahwa salah satu *asset liability management* merupakan salah satu pengelolaan *asset* dan kewajiban yang dibutuhkan oleh organisasi seperti lembaga BPKH dalam hal untuk mencapai tujuan dan nilai manfaat yang optimal. Selain itu, dampak dari penggunaan metode portofolio *asset liability management* yaitu meningkatkan reputasi organisasi keuangan yang baru di mata masyarakat tentu dengan melalui publikasi laporan keuangan yang sehat.

Teori portofolio yang dikembangkan oleh Markowitz membuat orang semakin yakin untuk menginvestasikannya, karena dalam hal ini jemaah haji sebagai pemilik modal merupakan orang yang menghindari risiko dan menginginkan tingkat keuntungan yang diharapkannya. Oleh karena itu,

untuk menjaga agar pemilik modal masih mau melakukan investasi, maka diciptakan strategi investasi yang dapat memenuhi sikap dasar modal. Startegi inilah yang kemudian terkenal dengan portofolio yang optimal/efisien

Sementara itu, ketersedian instrumen atau efek syariah, sangat terbatas, dibandingkan dengan efek yang beredar di pasar modal, efek syariah memiliki proporsi yang sedikit, sebagaimana informasi dalam roadmap pasar modal syariah 2015-2019, bahwa disandingkan dengan seluruh industri reksa dana, proporsi jumlah reksa dana syariah mencapai 8,31% dari 893 reksa dana aktif dan proporsi nilai Aktiva Bersih (NAB) reksa dana syariah mencapai 4,65% dari total NAB reksa dana aktif atau sekitar Rp241,262 triliun. Sedangkan sukuk korporasi masih kurang dari 5% dari total surat hutang yang beredar.

Pembentukan portofolio investasi keuangan haji berdasarkan PP 5/2018 yang mengatur bahwa investasi dana haji dapat disebar sebanyak 50% pada instrumen perbankan melalui Bank Umum Syariah (BUS) maupun Unit Usaha Syariah (UUS) selama 3 tahun setelah BPKH dibentuk, setelah itu, investasi pada perbankan syariah maksimal 30%. Lalu sebanyak 20% di investasi langsung, kemudian 5% di emas, serta 10% di investasi lainnya, sisanya investasi surat berharga.

4.2.5. SDM dan Optimalisasi BPKH Indonesia.

SDM sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaat-kan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya ini perlu dikelola secara profesional

agar terwujud keseim-bangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan.

BPKH menyadari bahwa tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan menjadi salah satu faktor penentu keberlangsungan organisasi di masa depan. Oleh karenanya itu, BPKH secara konsisten dan berkala merancang strategi pengembangan SDM yang tepat agar senantiasa dapat menghasilkan bibit-bibit karyawan yang berkualitas unggul dan berkompetensi tinggi (Laporan BPKH, 2018).

Berdasarkan Peraturan BPKH 10/2018, tentang Sistem Kepegawaian BPKH, pengelolaan SDM berada di bawah Deputi SDM dan Kemaslahatan dengan supervisi dari Anggota Badan Pelaksana Bidang SDM dan Kemaslahatan. Untuk itu, prioritas kegiatan di bidang SDM adalah untuk melakukan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan untuk dapat memaksimalkan produktivitas pegawai dengan mendesain dan melaksanakan pendidikan/pelatihan, pembinaan serta pengembangan SDM untuk mencapai visi dan misi BPKH dalam jangka panjang (Laporan BPKH, 2018).

Upaya pembinaan dan pengembangan sumber daya kepegawaian juga dapa dilakukan melalui program, sebagaimana dinyatakan dalam PP 5/2018, Pasal 4 huruf i yaitu sumber daya manusia meliputi perencanaan, rekrutmen, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia. Sehingga itu, Sepanjang tahun 2019, jumlah pegawai BPKH tercatat sebanyak 132 orang atau meningkat 13,79% dari tahun sebelumnya sebanyak 116 orang.

Peningkatan jumlah pegawai yang terjadi di tahun ini disebabkan oleh kebutuhan. Pada tabel di bawah ini dapat dilihat perbandingan komposisi karyawan perseroan dalam kurun 2 (dua) tahun terakhir berdasarkan level organisasi, tingkat pendidikan, status kepegawaian, kelompok usia, dan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Jenis Pendidikan, Usia dan Status Kepegawaian BPKH

Pendidikan		Usia		Jenis Kelamin		Kepegawaian	
Sarjana	64	21-30 T	52	Laki-laki	89	Kontrak	32
Diploma	1	31-40 T	37				
SMA	23	41-51 T	42	Perempuan	34	Tetap	100
Jumlah					116		132

Sumber: Laporan BPKH 2020

Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan karirnya. Dalam suatu perusahaan, masalah tersebut sudah menjadi hal yang umum, sehingga jika banyak pegawai yang sebenarnya secara potensi berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja, hal tersebut dapat di sebabkan kondisi psikologis dari jabatan yang tidak cocok, atau lingkungan tempat kerja tidak membawa rasa aman bagi dirinya. Jika hal ini terjadi, maka dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Oleh karena itu, faktor manusia merupakan modal utama yang perlu di perhatikan oleh pengusaha atau pemimpin perusahaan

Setiap perusahaan tentunya membutuhkan orang-orang yang kompeten untuk memajukan perusahaannya. Dunia yang didominasi sektor jasa,

pentingnya modal manusia tidak dapat dipungkiri. Untuk mendapatkan pengembalian atas investasi (*Return on Investment*) SDM dan teknologi, perusahaan sangat tergantung pada kompetensi pekerjan

4.2.6. Penempatan Investasi BPKH.

Pengelolaan yang kini berpindah tangan kepada BPKH meliputi penempatan dan investasi menjadi lebih berkembang. Sehingga memberikan kesempatan bagi BPKH dalam mengubah strategis investasi dana haji agar investasi berjalan dengan optimal dan menghasilkan nilai manfaatnya yang signifikan. Sesuai peraturan, investasi keuangan dana haji dapat dilakukan dalam berbagai bentuk instrumen investasi.

Dengan mempertimbangkan efektifitas, efisiensi, transparan, dan akuntabel dalam melaksanakan pengelolaan dana haji. Dengan demikian undang-undang yang menjadi pedoman BPKH dalam mengelola dana haji ini disusun seaktual mungkin, sehingga jelas yang mengarahkan BPKH terkait investasi dana haji. Untuk menjamin pengelolaan dana haji dilakukan secara syariah, maka dana haji wajib dikelola di bank umum syariah dan/atau unit usaha syariah sesuai dengan prinsip syariah.

BPKH pada tahun 2020 menargetkan bisa mengelola dana haji sebesar Rp 145,4 triliun. Untuk itu, BPKH bekerjasama dengan bank penerima setoran biaya penyelenggraan ibdah haji (BPS-BPIH) untuk dapat mendapatkan 400 ribu calon jamaah setiap tahun. Pada saat ini proses seleksi bank sedang dilakukan, untuk menyaring kembali bank yang akan menjadi BPS-BPIH sebagai mitra kerja BPKH. Baik bank yang sudah menjadi BPS-BPIH

maupun belum tetap mengikuti proses seleksi. Jika ada BPS-BPIH yang ternyata tidak lolos seleksi ulang, maka dana jamaah haji yang telah dikelola bank tersebut akan dipindah alihkan ke bank kooordinasi yang ditunjuk oleh BPKH, (Webinar IAEI DIY 17 Juli 2020).

Setelah tiga tahun, maksimum penempatan bank dikurangi menjadi 30% dari total penempatan dana haji. *Kedua*, maksimum 20% dari total penempatan/investasi dana haji dieksekusi ke dalam investasi langsung, termasuk kepemilikan bisnis, partisipasi modal, kerjasama investasi, dan investasi langsung lainnya. *Ketiga*, maksimul lima persen dari total penempatan/investasi keuangan investasi dana haji ditempatkan dalam bentuk emas, baik emas batangan bersertifikat dalam negeri maupun rekening emas yang dikelola lemabag keuangan syariah yang diatur dan diawasi OJK. *Keempat*, investasi dalam sekuritas meliputi sukuk yang diterbitkan pemerintah pusat dan/atau bank Indonesia, saham syariah yang terdaftar di bursa efek indonesia, reksadana syariah, sekularitas yang didukung aset syariah, dana investasi *real estate* syariah dan sekularitas syariah yang lainnya. *Kelima*, investasi lain yang tidak termasuk dalam kategori diatas dengan nilai maksimum 10% dari total penempatan finansial/investasi haji. Tantangan lain yang kami hadapi adalah jumlah instrumen syariah yang kini sangat terbatas.

4.2.7. Skema dan Mekanisme Investasi BPKH.

BPKH melakukan investasi secara mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden dan pengelolaan keuangan haji dilakukan secara korporatif

dan nirbala. Terkait hal tersebut maka BPKH wajib melakukan investasi pada imbal hasil yang optimal dengan prinsip syariah dan mempertimbangkan aspek keamanan, kehati-hatian dan profesional, menciptakan tata kelola dan sisitem kerja yang komprehensif dan akuntabel dengan mengembangkan SDM yang terintegrasi dan profesional, serta memberikan kemaslahatan untuk meningkatkan kesejahteraan umat. BPKH senantiasa memegang teguh komitmen untuk selalu menjalankan praktik tata kelola perusahaan yang baik berstandar pada prinsip-prinsip tranparansi, akuntabilitas, responsibilitas, mandiri dan keadilan (Data diperoleh dari E-Book BPKH, 2020).

BPKH dalam melaksanakan ketentuan-ketentuan investasi membutuhan suatu rancangan yang tersistematis agar terselenggara pelaksanaan yang profesional. Dalam hal ini adanya skema dan mekanisme memudahkan BPKH dalam melakukan perencanaan dan tranparansi terhadap masyarakat. Skema merupakan suatu bentuk rancangan atau kerangka secara garis besar yang memuat gambaran umum tentang bagaimana suatu tujuan dapat dicapai. Sedangkan mekanisme merupakan pandangan bahawa interaksi bagian-bagian dengan bagian-bagian lainnya dalam suatu keseluruhan atau sistem secara tanpa disengaja menghasilkan kegiatan atau fungsi-fungsi sesuai dengan tujuan investasi sebagai berikut

1. Investasi SBSN.

   Surat Berharga Syariah Negara yaitu efek Syariah yang diperdagangkan bursa dalam hal hak sewa yang dapat dibuktikan salah satu lembaga pengadilan yang dapat dinilai secara *finansial* dan

penerbitnya tidak harus bertentangan dengan prinsip Syariah yang baik dalam didominasi uang rupiah maupun valuta asing.

Berdasarkan Pasal 11 PP 5/2018, tentang investasi pada surat berharga Syariah negara dengan mempertimbangkan dua aspek sebagai berikut: (a). Optimalisasi tingkat *return* dan risiko yang dapat diterima; (b). Profil jatuh tempo dari portofolio dengan estimasi kewajiban jangka panjang.

Pada tahun 2019 investasi surat berharga dilakukan oleh BPKH yang masih dalam bentuk surat berharga Syariah negara atau yang disebut sukuk SDHI dalam aspek keamanan dana haji terjamin oleh Pemerintah di investasi SBSN tersebut dinilai aman. Dengan menempatkan dana haji ke sukuk SDHI oleh lembaga BPKH yang dapat mengatur tersendiri tenor atau jangka waktu investasi di sukuk yang bersifat *private placement* dalam hal menguntungkan dan mengatur likuiditas. Namun SDHI yang merupakan instrumen non-redeem setiap ada fitur dari SDHI sebagai berikut:

a. Penerbitan yang dilakukan secara *private placement*
b. Imbalan nya dapat bersifat tetap
c. Menggunakan jasa layanan haji sebagai dasar penerbitan
d. Dapat harus diterbitkan dalam tenor jangka menengah atau panjang
e. Tidak diperdagangkan.

Tentang batas-bata investasi keuangan dana haji di Pasal 5 ayat 1 PP 5/2018 yaitu bentuk surat berharga yang meliputi sebagai berikut:

a. Surat berharga Syariah negara diterbitkan oleh Pemerintah pusat.
b. Surat berharga Syariah negara diterbitkan oleh bank Indonesia.
c. Efek Syariah yang diatur dan diawasi oleh OJK Indonesia.

Berdasarkan ketiga batasan investasi menjadi dasar oleh BPKH dalam menempatkan aset keuangan haji yaitu berinvestasi pada surat berharga Syariah yang memperoleh imbal hasil dalam hal harus mempertimbangkan kajian mendalam supaya menghindari dari potensi risiko dan dapat nilai manfaat yang diperoleh. Sementara dalam investasi keuangan dana haji dalam bentuk surat berharga yaitu efek Syariah telah diatur dan diawasi oleh lembaga OJK.

2. Investasi Emas.

Investasi emas yang diatur dalam PP 5/2018 berdasarkan Pasal 4 yang mengenai investasi keuangan haji yaitu dalam bentuk emas yang dapat dilakukan dalam bentuk sebagai berikut:

a. Emas batangan.

Investasi keuangan dana haji dalam bentuk emas batangan yang bersertifikat yang diproduksi atau di jual dalam negeri.

b. Rekening emas.

Investasi keuangan dana haji yang bentuk rekening emas dilakukan dengan ketentuan dikelola perusahaan yang memiliki peringkat kredit paling kurang *Investment Grade* yang bergerak di bidang usaha seperti berikut ini:

a) Lembaga keuangan Syariah yang telah diatur dan diawasi oleh otoritas jasa keuangan;
b) Pengelolaan atau perdagangan emas dengan ada akad dalam hal ini kegiatan usaha tidak bertentangan dengan prinsip Syariah.

3. Investasi Langsung.

Investasi langsung oleh lembaga BPKH yang dilakukan dengan cara memiliki usaha sendiri dengan memiliki kepemilikan mayoritas. Dalam *fintech* biasanya melibatkan tiga komponen, yaitu pihak yang kelebihan dana atau pemodal *lender*, perusahaan (*fintech)* itu sendiri, dan pihak yang kekurangan dana. Namun karena BPIH khusus mengelola dana haji, maka BPIH berperan sebagai *lender* sekaligus perusahaan *fintech* itu sendiri, tentunya modal yang digunakan adalah dari 20% dari anggaran investasi BPIH yang digunakan untuk investasi langsung. Investasi Lainnya.

Investasi lainnya yaitu investasi yang tidak termasuk di dalam kelompok investasi surat berharga Syariah, emas dan investasi langsung berdasarkan Pasal 22 ayat 1 dan 2 PP 5/2018 tentang investasi lainnya di lembaga BPKH yang dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Produk perbankan selain dalam bentuk giro, tabungan dan deposito.
b. Produk instansi keuangan Syariah diatur dan diawasi oleh lembaga otoritas jasa keuangan atau disingkat OJK
c. Investasi di pasar uang, pasar modal, maupun dalam kegiatan terkait penyelenggaraan haji, termasuk investasi dalam bentuk kontrak tahun jamak dan/atau terkait pengelolaan keuangan haji, termasuk investasi bisnis penyediaan jasa.

4.2.8. Bentuk Optimalisasi Dana Haji Lembaga BPKH di Indonesia.

Keuangan dana haji yang dikelola oleh lembaga BPKH dalam setiap tahun mengalami kenaikan dari instrumen investasi di surat berharga yaitu sukuk dana haji di Indonesia, sukuk korporasi, reksa dana di pasar uang Syariah, surat berharga Syariah negara, reksa dana Syariah terproteksi, dari

saham bank Muamalat Indonesia. Berdasarkan tabel di bawah ini penempatan dana haji dari tahun 2017-2020 sebagai beriku:

Tabel 4.2.
Rata-Rata Dana Haji di Kelola BPKH

	31-Des			
	2017	**2018**	**2019**	**2020**
Rata-rata dana di kelola	**Audited**	**Audited**	**Audited**	**Audited**
Penempatan	65,44 T	65,431 T	54,30 T	43,53 T
Investasi	37,07 T	46,92 T	70,02 T	99,53 T
Total	**102,51 T**	**112,35 T**	**124,32 T**	**143,1 T**
Penempatan%	63,84%	58,24%	43,79%	69,6%
Investasi%	36,16%	41,76%	56,3%	30,4%

Sumber: Data Bidang Investasi

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa penempatan dana haji setiap tahun mengalami penurunan, pada sejak lembaga BPKH mengelola dana haji pada tahun 2018 mengurangi penempatan di SBS dan dialihkan sector lain. Sehingga, sesuai dengan PP 5/2018 tentang pengelolan keuangan dana haji. Oleh karena itu penulis akan bandingkan pengelolaan keuanga haji pada saat dikelola oleh kementerian agama dan hingga saat ini dikelola oleh Lembaga BPKH di bentukan pemerintah sesuai dengan mandat UU 34/2014 tentang pengelolaan keuangan haji yang dilakukan oleh badan pengelola keuangan haji atau BPKH.

4.2.8.1. Dana Abadi Umat.

Dana abadi umat yang dikelola oleh lembaga BPKH Total dana abadi umat yang dikelola oleh BPKH per Juni tahun 2020 sejumlah Rp. 4,0 triliun. Dari jumlah tersebut 98% atau sekitar Rp. 3,26 triliun di investasi melalui

instrument investasi yaitu Sukuk Dana Haji Indonesia (SDHI), SBSN, dan sebagian kecil saham Bank Muamalat Indonesia (BMI).

4.2.8.2. Dana Investasi (Non-DAU)

Dana investasi non-DAU pada akhir 2019 tercatat sebesar Rp. 67,7 triliun yang sebagian besar di investasi dalam surat berharga Syariah. Dana di kelola investasi Non-DAU tumbuh sekitar 47,5% dibandingkan dengan posisi pada 31 desember 2018. Portofolio 2019 mencapai 102% dari periode yang berakhir 30 juni 2020 mencapai 33,56% termasuk DAU.

4.2.8.3. Nilai Manfaat

Berdasarkan realisasi dari nilai manfaat investasi pada tahun 2019 yaitu sebesar Rp. 530,7 Miliar dan termasuk nilai manfaat dana abadi umat sebesar 138% yang ditargetkan oleh lembaga BPKH pada tahun 2019 dengan sebesar Rp. 338,4 Miliar, yang terutama berasal dari kontribusi oleh kupon SBSN dan dividen yang dihasilkan reksa dana terproteksi Syariah.

Tabel 4.3.
Realisasi Nilai Manfaat

		31 Des		
No	**Uraian**	**2018**	**2019**	**Pertumbuhan**
1	DAU SDHI&SBSN	7,8	6,3	-19,8%
2	Surat berharga Non-DAU	-	-	
3	SDHI	174,6	146,5	-16,1%
4	SBSN	131,3	13,5	-89,7%
5	SBSN USD	-	5,9	-
6	Sukuk korporasi	-	16,9	-
7	RDTS	-	340,6	-
8	RDPUS	-	-	-
9	Lain-lain	-	1,1	-
Total		**313,8**	**530,7**	**69,1%**
Total Non-DAU		**305,9**	**524,5**	**71,4%**

Sumber: Data Bidang Investasi

Dari tabel diatas dapat kita analisis dalam pengelolaan investasi dilakukan oleh BPKH sudah mulai mengurangi penempatan investasi pada instrumen-instrumen yang tidak dapat diperjual belikan di pasar bursa yang dapat dilihat ada pengurangan salah satu penempatan investasi di instrumen SDHI atau surat berharga tidak dapat diperjual belikan di bursa saham ada besaran kupon yang cenderung stagnan dan tidak berubah dari waktu ke waktu.

Instrumen investasi yang paling menjadi kandidat dalam pengelolaan keuangan dana haji yang untuk dipilih dalam portofolio dalam lebih optimal yaitu SDHI-DAU sebesar 99,1%, RDST sebesar 74,2%, SDHI sebesar 43,6%, sukuk korporasi sebesar 37,7%, SBSN-USD sebesar 26,2% dan SBSN sebesar 5,9%. Dari besarnya dana haji yang harus ditempatkan pada setiap instrumen di portofolio lebih optimal yaitu sebagai berikut

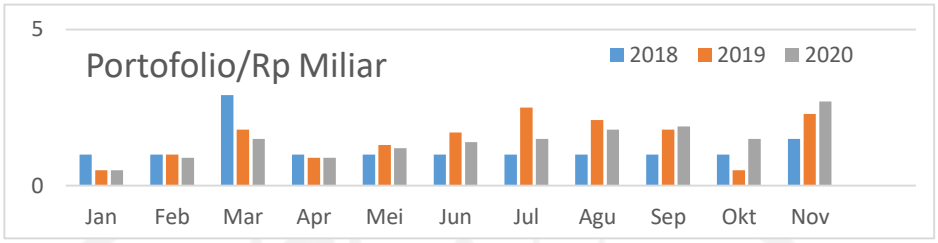
Tabel 4.4.
Instrumen Penempatan Dana Portofolio yang Optimal dalam Bentuk Jutaan Rupiah

No	Jenis Investasi	Komposisi	Total (IDR)
1	SDHI-DAU	55,51%	36.527.287
2	SDHI	9,50%	6.137.667
3	RDST	7,91%	5.114.715
4	Sukuk Korporasi	25,69%	16.608.340
5	SBSN-USD	0,39	50.439
	Total	**100%**	**64.638.448**

Sumber: Laporan keuangan lembaga BPKH

Berdasarkan total dana di penempatan yang dikelola oleh BPKH untuk sektor investasi yaitu sebesar Rp. 64,6 Triliun, yang terbagi pada lima instrumen dengan bobot yang berbeda seperti terlihat pada tabel di atas.

Grafik 4.1.
Siklus Nilai Manfaat Investasi



Sumber: Data Bidang Investasi oleh BPKH

Berdasarkan nilai manfaat yang diperoleh lembaga BPKH dalam selama bulan januari-november 2020 mengalami berfluktuasi yang didorong dalam pembayaran kupon SBSN dan dividen pada raksa dana yang terjadi terkonsentrasi di bulan-bulan tertentu dan juga pengakuran akurasi imbal hasil yang dilakukan dalam triwulan atau setiap semester atau 6 bulan sekali memberikan imbal hasil kepada calon haji selaku pemilik dana haji yang melaui akun maya *(Virtual account).*

BPKH ada berapa menjadi kendal untuk pencapaian dari nilai manfaat diantaranya yaitu tertundanya proses eksekusi dari investasi dan *tren yield* dalam hal mengalami terus penurunan, di lembaga internal bidang investasi untuk harus inovasi dan mencari produk dari investasi yang sesuai dengan berdasarkan amanat UU 34/2014.

Postur RKAT tahun 2020, dari portofolio investasi yang dimiliki oleh BPKH, dan kondisi pasar yang berubah target nilai manfaat investasi sebesar Rp. 6,7 Triliun, berdasarkan RKAT 2020 dari diproyeksikan dapat mencapai Rp. 8 Triliun. Nilai manfaat yang terdiri dari penempatan deposito dan giro RP. 1,8 Triliun dan haji investasi Rp. 6,2 Triliun, naik 9,1 % dibanding tahun 2019.

4.2.8.4. *Return on Investment* oleh BPKH.

Dari *return on investment* (ROI) dengan imbal hasil dana haji di investasi oleh BPKH pada bulan November pada tahun 2020 dengan sebesar 9,1% meningkat pada tahun 2019 sebesar 7,50% dalam gabungan dari nilai manfaat investasi ROI oleh BPKH.

Tabel 4.5.
Perbandingan ROI dari Tahun 2018-2020 BPKH

Nilai Manfaat Bersih	31-Des		
	2018	2019	2020
	Audited	Audited	Audited
Nilai Manfaat			
Investasi			
Penempatan			
Total	5,70%	7,37%	10,6%
Dana dikelola			
Investasi	46,92	70,20	99,53
Penempatan	65,431	54,30	43,53
Total	112.352	124,32	143,1
ROI Investasi	6,31%	7,50%	9,1%
ROI Penempatan	4,81%	8,25%	9,12%
Return on Investment Gabungan	5,40%	6,50%	7,40%

Sumber: Laporan Audited BPKH

Berdasarkan pada tabel diatas yaitu investasi yang paling optimal yang dilakukan oleh BPKH yaitu investasi di surat berharga yang mempunyai bermacam instrument yang bisa dapat mengurangi risiko yang dihadapi.

4.2.9. Pengelolaan Dana Haji untuk Kesejahteraan Jamaah di Indonesia.

Pengelolaan dana haji selalu mendapatkan sorotan dari masyarakat mengingat jumlah dana haji yang terkumpul sangat besar. Pengelolaan dana haji sering kali menjadi polemik, disatu sisi ada anggapan bahwa BPKH belum bisa memanfaatkan dana haji yang besar untuk kemaslahatan umat dan bangsa, namun disisi lain, Menteri Agama sebagai penanggung jawab

penyelenggaraan ibadah haji berkewajiban menyelenggarakan akuntansi dan mempertanggung jawabkannya dalam bentuk laporan penyelenggaraan ibadah haji sebagaimana diatur dalam Pasal 25 UU 13/2008 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji.

Penyelenggaraan Ibadah Haji merupakan rangkaian kegiatan pengelolaan, pelaksanaan ibadah yang meliputi pembinaan, pelayanan, dan perlindungan jamaah haji, yang harus dikelola berdasarkan asas keadilan, profesionalitas, dan akuntabilitas dengan prinsip nirlaba sehingga jamaah dapat menunaikan ibadah haji sesuai dengan ketentuan dalam ajaran agama Islam. Untuk menunaikan ibadah haji para jamaah harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit dan waktu yang lama sehingga diharapkan pelayanan, pembinaan dan perlindungan dalam penyelenggaraan ibadah haji dapat optimal. Oleh karena itu, penyelenggaraan ibadah haji di Indonesia dibagi dalam dua kategori, yaitu haji reguler yang sepenuhnya dilaksanakan oleh Pemerintah, dan haji khusus yang dilaksanakan oleh penyelenggara ibadah haji khusus yang telah mendapat izin dari Menteri Agama.

Pada dasarnya, penyelenggaraan ibadah haji menganut prinsip yang mengutamakan kepentingan dan kebutuhan para jamaah haji, serta memberikan pelayanan yang adil, efektif, aman, dan profesional. Adapun perbedaan antara ibadah haji reguler dan khusus selain terletak pada penyelenggaranya juga dapat dilihat dari biaya dan fasilitas yang akan didapatkan oleh calon jamaah haji pada saat berada di Tanah Suci.

Perspektif pertama adalah mitra atau *Custome/Extemal Stakeholders*, memiliki 3 sasaran strategis dengan fokus pada pelayanan BPKH terhadap calon jamaah haji yang sebagai berikut:

a. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
b. Peningkatan hubungan dengan *Stakeholders* yang lebih efektif.

Dalam rangka mencapai sasaran strategis untuk perspektif kedua tersebut, BPKH mencanangkan beberapa inisiatif strategis yang beberapa di antaranya meliputi:

a. Bekerja sama dengan Kementerian dan Lembaga, khususnya Kementerian Agama untuk terus meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji, termasuk upaya merasionalkan setoran jamaah (*direct cost*).
b. Meningkatkan nilai manfaat melalui penempatan dana, meningkatkan dana kelolaan, dan optimalisasi investasi langsung lainnya;
c. Mengadakan sosialisasi kepada masyarakat luas terkait proses pengelolaan keuangan haji;
d. Melakukan kunjungan kerja dengan pemangku kepentingan dalam rangka mempelajari dan mengetahui lebih dalam proses pengelolaan keuangan haji;
e. Melakukan kerja sama dengan stakeholder terkait perpajakan atas investasi yang dikelola BPKH.

Perspektif ketiga adalah proses bisnis internal atau Internal *Business Process.* Perspektif ini melihat tingkat efektivitas dan efisiensi proses bisnis internal BPKH seperti peningkatan kualitas pelayanan teknologi informasi dan tata kelola internal BPKH. Beberapa sasaran strategis dalam perspektif ketiga meliputi:

a. Peningkatan kualitas pelayanan informasi dengan pemanfaatan *virtual account*
b. Peningkatan tata kelola badan yang transparan dan akuntabel;
c. Peningkatan kerja sama strategis dengan pemangku kepentingan.

Dalam rangka mencapai sasaran strategis untuk perspektif ketiga tersebut, BPKH mencanangkan beberapa inisiatif strategis yang beberapa di antaranya meliputi:

a. Bekerja sama dengan BPS-BPIH penerimaan untuk meningkatkan cakupan pelayanan rekening *virtual* bagi jamaah haji;
b. Sosialisasi intensif kepada perbankan syariah agar dapat memenuhi persyaratan teknis untuk bisa integrasi dengan sistem database virtual BPKH;
c. Menyusun kebijakan akuntansi dan sistem akuntansi laporan keuangan sesuai standar akuntansi; Menjalin kerja sama strategis dengan pelaku bisnis (maskapai penerbangan, hotel, catering, dll) guna meningkatkan efisiensi dan rasionalisasi penyelenggaraan haji;
d. Mengadakan workshop/FGD dengan para pelaku usaha dan pemangku kepentingan untuk berbagi pengalaman dan mendapat masukan dalam pengelolaan maupun penyelenggaraan haji.

4.2.10. Pengunaan SDM dalam Pengelolaan Dana untuk Kesejahteraan Jamaah Haji di Indonesia.

Kebijakan mengenai penyelenggaraan ibadah haji dirumuskan oleh Direktur Jenderal Haji yang mempunyai tugas untuk merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penyelenggaraan haji dan pembinaan umrah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri. Demikian penyelenggaraan ibadah haji merupakan tugas Nasional yang menyangkut nama baik dan martabat bangsa Indonesia, karena itu harus memerlukan manajemen yang baik supaya tertib, aman dan nyaman.

Serangkaian penyelenggaraan ibadah haji melibatkan banyak pihak dan memerlukan rentang waktu yang panjang di dalam Negeri maupun di Arab Saudi, sehingga memerlukan kerjasama yang erat dan koordinasi yang dekat, manajemen yang baik dan penanganan yang cermat serta dukungan sumber

daya manusia yang profesional dan amanah. Namun selama ini dalam penyelenggaraannya masih terdapat banyak masalah, mulai dari lemahnya sumber daya manusia (SDM) pembimbing maupun teknis pembimbingan dan kebijakan yang telah ditetapkan sejak pendaftaran, sampai dengan masalah penyediaan akomodasi seperti transportasi, penginapan, katering, keamanan, pelayanan kesehatan, penyelesaian dokumen dan paspor, pemvisaan serta penyiapan sumber daya pendukung dan pelaksana operasional haji.

4.2.10.1. Pelayanan Kepada Jamaah Haji di Indonesia

Pelayanan publik yang professional dibutuhkan oleh masyarakat sebagai pelangan dari pelayanan publik, karena masyarakat memiliki kebutuhan dan harapan pada kinerja penyelenggara. Pemerintah mempunyai tanggung jawab dan kewenangan dalam menentukan standar pelayanan minimal. Sayangnya pelayanan publik oleh pemerintah seringkali menjadi sorotan. Berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media masa adalah salah satu indikatornya. Hal ini bisa menciptakan citra negatif untuk aparatur pemerintah. Sebagai pelayan masyarakat, pemerintah perlu terus berusaha meningkatkan kualitas pelayanan.

Pengelolaan ibadah haji pada hakikatnya merupakan bentuk pelayanan kepada masyarakat. Dalam kaitan pengelolaan ibadah haji ada tiga bentuk pelayanan yang mesti diberikan, yakni pelayanan pembinaan manasik haji baik sebelum dan sesudah penyelenggaraan ibadah haji, pelayanan transportasi, pelayanan pemondokan, katering, dan kesehatan.

Berdasarkan Peraturan Presiden 83/2015 tugas Kementerian Agama adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam membantu kelancaran pelaksanaan tugas tersebut, Kementerian Agama didukung oleh Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah yang berfungsi melakukan:

a. Perumusan kebijakan di bidang pembinaan haji dan umrah, pelayanan haji, dan pengelolaan anggaran operasional haji, serta akreditasi penyelenggara ibadah haji khusus dan umrah;
b. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan haji dan umrah dan pelayanan haji, serta akreditasi penyelenggara ibadah haji khusus dan umrah;
c. Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang penyelenggaraan ibadah haji dan umrah;
d. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang penyelenggaraan haji dan umrah;
e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah;
f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri

Adapun pelayanan umum dapat diartikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat Zaenal & Muhibudin (2015). Beberapa ciri-ciri pelayanan yang baik diantaranya adalah memiliki sumber daya manusia yang profesional, sarana dan prasarana yang baik, serta waktu pelayanan yang cepat dan tepat. Kashmir (2014) Dalam pelayanan publik seperti pelayanan ibadah haji pelayanan yang baik harus diperhatikan oleh pihak pemerintah terutama oleh Direktorat Jenderal

Penyelenggaraan Haji dan Umrah (Ditjen PHU) selaku penanggung jawab secara struktural dan teknis fungsional.

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penarima pelayanan. Standar pelayanan publik, sekurang-kurangnya meliputi:

a. Prosedur pelayanan, yang dibakukan dan termasuk dengan pengaduan.
b. Waktu penyelesaian, yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian.
c. Biaya pelayanan, termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
d. Produk pelayanan, yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
e. Sarana dan prasarana, yang memadai.
f. Kompetensi petugas, yang harus ditetapkan dengan tepat berdasarkanpengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Selanjutnya di dalam peraturan tersebut dikatakan bahwa hendaknya setiap penyelenggara pelayanan melakukan survey indeks kepuasan masyarakat secara berkala. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan dan menjaga kualitas pelayanan agar tetap pada tingkat yang baik, bahkan memuaskan.

4.2.10.2. Tahapan dan Proses Pelayana Jamaah Haji di Indonesia.

Pemberian pelayanan yang baik merupakan salah satu upaya perusahaan untuk menciptakan kepuasan bagi konsumennya. Jika konsumen merasa telah mendapatkan pelayanan yang baik berarti perusahaan mampu memberikan

pelayanan yang baik pula. Demekian pula sebaliknya, pelayanan tidak dapat diuraikan secara obyektif seperti sebuah produk, melainkan merupakan interaksi social dengan subyektivitas, lebih tergantung pada nilai, parasaan dan perilaku.

Goetsch dan Davis (2014) yang diterjemahkan Fandy Tjiptono membuat definisi mengenai kualitas sebagai berikut: "Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan"

Masyarakat akan merasa puas apabila mereka mendapatkan suatu pelayanan yang berkualitas, konsep pelayanan yang efektif sebagai suatu pelayanan yang berkualitas menurut Moenir (2013) adalah layanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, mengikuti proses dan menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Jadi pelayanan yang berkualitas itu tidak hanya ditentukan oleh pihak yang melayani, tetapi juga pihak yang ingin dipuaskan. Dan yang menjadi prinsip-prinsip layanan yang berkualitas menurut Moenir (2013) antara lain:

a. Proses dan prosedur harus ditetapkan lebih awal.
b. Proses dan prosedur itu harus diketahui oleh semua pihak yang terlibat.
c. Disiplin bagi pelaksanaan untuk mentaati proses dan prosedur
d. Perlu peninjauan proses dan prosedur oleh pimpinan, sewaktu- waktu dapat dirubah apabila perlu.
e. Perlu menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembang budaya organisasi untuk menciptakan kualitas layanan.
f. Kualitas berarti memenuhi keinginan, kebutuhan, selera konsumen.
g. Setiap orang dalam organisasi merupakan partner dengan orang lainnya.

Sekarang ini kegiatan pemasaran tidak terlepas dari kualitas pelayanan terhadap konsumen. Kualitas pelayanan yang baik dan tepat akan mempengaruhi

konsumen untuk membuat keputusan dalam pembelian suatu produk, sehingga dibutuhkan strategi kualitas pelayan yang baik.

Proses pelayanna penyelenggaraan ibadah haji yang berkualitas dalam pelayanan, pembinaan, dan perlindungan yang dilaksanakan secara profesional dan berkeadilan sesuai dengan nilai-nilai keIslaman, serta mengedepankan kepentingan calon jamaah haji.

4.2.10.3. Bimbingan Manasik Jamaah Haji setiap Daerah Kabupaten Kota.

Bimingan manasik ini adalah sebuah pelatihan atau tata cara ibadah haji dari keseluruhan rangkaian ibadah haji yang dituangkan dalam manasik guna mempermudah calon jamaah haji dalam memahami kailmuan baik secara teoritis dan praktis sehingg diharapkan menjadi calon jamaah haji yang mandiri dalam melaksanakan ibadah haji dengan baik dan benar sesuai dengan tuntunan rasulullah saw.

Pemerintah wajib memberikan bimbingan keada calon jamaah haji yang berhak melunasi biaya BPIH dalam alokasi quota haji tahun berjalan, pelaksanaannya dilakukan dengan tatap muka di kantor sebanyak 11 kali pertemuan dan 4 kali pertemuan di tingkat Kabupaten atau Kota. Adapun tujuan bimbingan adalah agar para calon jamaah dalam menunaikan ibadah haji sesuai dengan syari'at agama.

4.2.10.4. Pembentukan Kelompok Regu dan Kelompok Rombongan.

Sebelum calon jamaah haji diberangkatkan ke Arab Saudi, terlebih dahulu Kantor Kementerian Agama kabupaten kota membentuk kelompok regu dan kelompok rombongan oleh Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh. Pembagian

anggota dilakukan dengan adil di setiap regu, ada yang tua dan ada yang muda, sehingga yang muda bisa membimbing yang tua. Selain itu, pembentukan kelompok regu dan kelompok rombongan ini sangat perlu dilakukan untuk memudahkan jamaah dalam melaksanakan ibadah haji agar berjalan dengan lancar, aman dan tanpa suatu kendala apapun.

4.2.10.5. Pelayana Transportasi Bus Jamaah Haji di Tana Suci

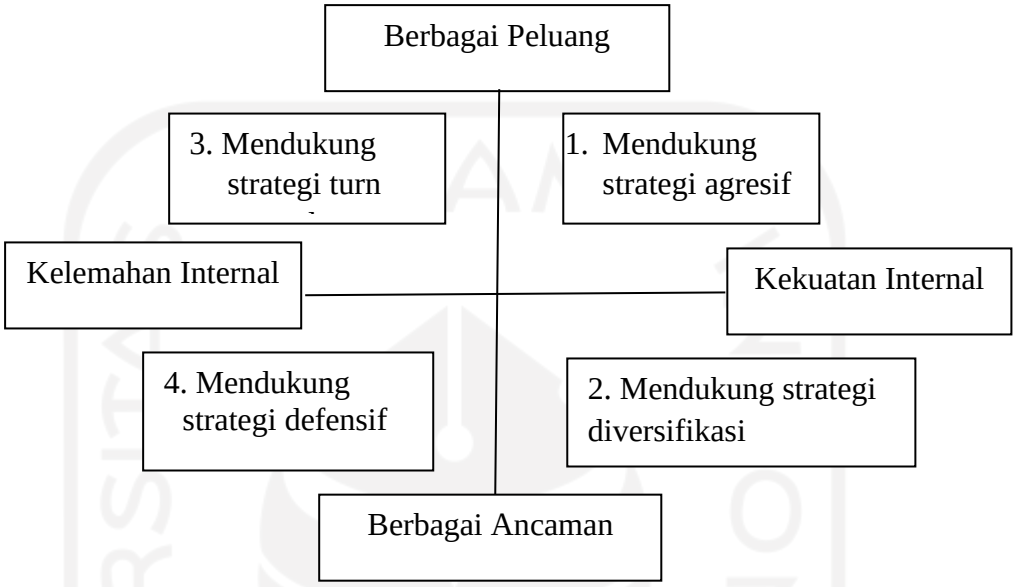
Transportasi bus yang melayani jemaah haji selama di Arab Saudi terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu: (1) transportasi bus antar kota (dari bandara ke Pemondokan di Makkah dan Madinah atau sebaliknya, perpindahan dari Madinah ke Makkah atau sebaliknya, serta dari Mina menuju hotel pemondokan), (2) bus Shalawat (dari hotel di Makkah ke Masjidil Haram atau sebaliknya), dan (3) bus Armuzna (bus yang digunakan selama proses ibadah di Armuzna).

4.2.11. Analisis SWOT BPKH.

Analisis SWOT merupakan suatu instrumen pengindentifikasian berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan startegi perusahaan. Pendekatan analisis ini berdasarkan kekuatan (*strengths*), peluang (*Oportunity*), kelemahan (*weekness*) dan ancaman (therats). Secara singkat analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah hal-hal yang mempengaruhi keempat faktornya.

Dengan demikian, hasil dari analisis dapat membentuk perencanaan strategis berdasarkan hasil analisis terhadap factor-faktor startegis perusahaan. Dari hasil analisis lembaga BPKH maka dapat diketahui

kekuatatan, kelemahan, peluang dan juga ancaman yang dihadapi BPKH sebagai berikut:



Gambar 4.2. Diagram Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT pada gambar menghasilkan empat kuadran yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Kuadran 1

Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

(2) Kuadran 2

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah

menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

(3) Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak ia juga menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih besar.

(4) Kuadran 4

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dari luar dan kelemahan internal.

Disamping menggunakan analisis SWOT, para manajer juga dapat menilai posisi mereka melalui analisis sumber daya (*resources*), kemampuan-kemampuan (*capabilities*), serta kompetensi-kompetensi (*competences*), atau disebut juga *Resource Based View.*

Pendekatan lainnya adalah melalui rantai nilai (*value chain*), pendekatan yang keempat adalah menggunakan *benchmarking*, pendekatan yang terakhir adalah melalui analisis finansial perusahaan. kelima pendekatan tersebut bertujuan membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yaitu suatu upaya perusahaan untuk mewujudkan tingkat keuntungan rata-rata yang lebih tinggi daripada para pesaingnya dalam waktu satu tahun. Adalah tugas para pimpinan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut,

dan yang penting adalah keunggulan bersaing tersebut tidak dicapai sekali saja, tetapi berkesinambungan selama beberapa tahun (sustained competitive advantage). Berikut penjelasa lebih lanjut mengenai pendekatan diatas selain dari analisis SWOT

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.

1. Optimalisasi pengelolaan keuangan dana haji oleh BPKH yaitu dana haji yang disetorkan oleh calon jamaah haji ke rekening BPKH melalui bank Syariah dan/atau bank umum nasional yang ditunjuk dan dikelola oleh BPKH telah berjalan optimal hal ini didasarkan dengan temuan dalam penelitian yaitu terjadinya peningkatan pendapatan dari hasil alokasi investasi yang dilakukan oleh BPKH. Dalam melakukan penempatan investasi, BPKH menggunakan pendekatan aset alokasi dengan menyesuaikan aset dari masa tunggu jamaah haji dari portofolio investasi penempatan dana haji penyumbang terbesar nilai manfaat yang didapatkan oleh lembaga BPKH dari investasi yang menghasilkan hanya 5 instrumen investasi yang layak untuk menjadi kandidat portofolio yang paling optimal adalah Sukuk Dana Haji Indonesia, Dana Abadi Umat, Sukuk Dana Haji Indonesia, Reksa Dana Syariah Terproteksi, Sukuk Korporasi, dan Surat Berharga Syariah Negara–US Dollar. Koordinasi yang baik antar lembaga yang bersangkutan dalam pengelolaan dana haji adalah faktor-faktor yang mendorong keberhasilan dalam optimalisasi pengelolaan dana haji pada investasi.
2. Optimalisasi pengelolaan keuangan dana haji yang berdasarkan tujuan dari pengelolaan dana haji untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah dan kesejahteraan jamaah haji di Indonesia berdasarkan hasil penelitian ini

sudah tercapai tetapi belum maksimal. Hal ini berdasarkan pada biaya penyelenggaraan ibadah haji semakin naik dari tahun ke tahunnya. Hal ini tentunya berbanding terbalik dengan temuan pertama dalam penelitian ini dimana BPKH mendapatkan keuntungan investasi yang semakin meningkat setiap tahunnya. Sehingga seharusnya BPIH dari tahun ke tahun semakin menurun sejalan dengan semakin meningkatnya hasil keuntungan dari alokasi investasi dana haji yang dilakukan oleh BPKH.

5.2. Saran.

1. BPKH selaku lembaga independen yang hendaknya mengemban tugas secara professional sehingga dapat menjadi lembaga keuangan haji yang terpercaya dan memberikan nilai manfaat yang optimal bagi seluruh jamaah haji serta memberikan kemaslahatan bagi umat Islam, khususnya calon jamaah haji.
2. Pemerintah dapat mendukung secara penuh dan tetap mengawasi semua bentuk investasi oleh BPKH dengan cara mengeluarkan peraturan atau Undang-undang yang dapat membuat ruang lingkup instrumen investasi yang dilakukan BPKH semakin besar.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan mengembangkan model penelitian ini dan memperdalam kajian pustaka agar penelitian kedepannya semakin lengkap dan komperehensif dalam menjelaskan fenomena dalam penelitian. Selain itu peneliti kedepannya juga diharapkan dapat melengkapi dan memperbaiki keterbatasan dalam penelitian ini.

D**AFTAR REFERENSI**

Ali Zainuddin. 2010. Metode Penelitian Hukum, Sinar Grafika, Jakarta.

Erni TrisKurniawan, Sule dan Saefullah, 2005. Pengantar Manajemen, Jakarta. Pren ada Media Jakarta.

Ishaq, Hasibuan. 2004. Dasar-Dasar Perbankan, Jakarta: Bumi Aksara.

Liony Wijayanti, Ihsannudin. 2013. Strategi Peningkatan Kesejahtraan Masyarakat Nelayan Kecamatan Pademawu Kabupaten Pamekasan. Jurnal Agriekonomika

Peter Mahmud Marzuki. 2014. Penelitian Hukum, Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Pratama, Andri Rizki. 2013. Optimalisasi Keselamatan Crew Kapal dalam Proses Kerja Jangkar di AHTS Amber. Semarang: Politeknik Ilmu Pelayaran.

P3EI. 2008. Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam, Ekonomi Islam, Jakarta:Raja Grafindo Persada

Ramadhan, F. 2018. Tentang Membangun Kepercayaan terhadap Publik lembaga Badan Pengelola Keuangan Haji Melalui dengan Sinergi dan Good Public Governance.

Rosni. 2017. Analisis Tingkat Kesejahteraan Masyarakat Nelayan di Desa Dahari Selebar Kecamatan Talawi Kabupaten Batubara. Medan: Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Medan. ISSN: 2549–7057.

Sa'ad bin Sa'id. 2009. Haji Bersama Nabi Petunjuk Haji dan Umrah Sesuai Sunnah Nabi. Jakarta Timur: Darus Sunnah Press.

Siringringo Hotniar. 2015. Pemrograman Linier Seri Teknik Riset Operasi, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sri Rejeki Hartono. 2014. Kamus Hukum Ekonomi, cet. Bogor: Ghalian Indonesi

Stone, Ostower. 2007. Governance: *research trends, gaps, and future prospects, The nonprofit sector*: a research handbook.

Sudjana. 2003. Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Peneliti. Bandung: Tarsito

Supardi. 2005. Tentang Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis, Yogyakarta: UII Press

Syukur Abdullah. 1987. Kumpulan Makalah "Study Implementasi Latar Belakan Konsep Pendekatan dan Relevansinya Dalam Pembangunan, Ujung pandang: persadi.

Torfing, Sorensen, 2013 *Enhancing Public Innovation through Collaboration, Leadership and New Public Governance*

Tim Prima Pena. 2015. Kamus Besar Bahasa Indonesia, Gitamedia Press

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Kamus Besar Indonesia Pengertian Optimalisasi.

Winardi. 1996. Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*). Bandung: Tarsito.

Adi Ilham Akbar, Artikel "Aset" diakses pada 10 Febuari 2020 dari website http//investasi pada aset.

Badan Pengelola Keuangan Haji. Pengelolaan Dana Haji dan Rencana Strategis BPKH 2018-2020. Jakarta: BPKH, 10 Juni 2020.

Hasibuan, Ishaq. Gedung Revitalisasi Asrama Haji Medan Yang Dibiayai Sukuk Negara Diresmikan Menteri Agama. http://www.djppr.kemenkeu.go.id, diakses pada 22 Maret 2020

Laporan Keuangan Badan Pengelola Keuangan Haji audited 2018 diakses pada 6 Febuari 2020

Pengelola B, Haji K. Pengelolaan keuangan haji 2019. www.bpkh.go.id, diakses Desember tanggal 24 januari 2020.

M. Ali Mubarak, *Manajemen Pengelolaan dana Haji republik Indonesia (Studi Kolaborasi Antar Lembaga BPKH, Kemenag Dan Mitra Keuangan dalam Pengelolaan Dana Haji) Iltizam Journal of Shariah Economic Research*, Vol. 2, No. 2, 2018

Mochammad Arif Budiman, Dimas Bagus Wiranata Kusuma Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji di Indonesia. Jurnal Hukum Islam IAIN Pekalongan, Volume 14, No. 1, 2016, E-ISSN: 2502-7719.

Muhammad Nafik H.R. Perbandingan Kesejahteraan Antara pengusaha dan Pegawai Perspektif Maqashid Syariah" JESTT Vol.1 No.1 Januari 2014

Nazri, Riko, 2013. Bank Haji Indonesia: Optimalisasi Pengelolaan Dana Haji Untuk Kesejahteraan Jamaah Haji Indonesia (Sebuah Gagasan)". Jurnal Khazanah, Vol. 6 No.1 Juni 2013.

Seksi Informasi Hukum, 2015. Pengelolaan Keuangan Haji Berdasarkan UU 34/2014"http://jdih.bpk.go.id/wpcontent/uploads/2015/09/Tulisan Hukm-Pengelolaan-Keuangan-Haji.pdf, diakses pada 25 Agustus 2020

Sulasi Rongiyat "Perspektif Yuridis Pengelolaan Dana Haji Untuk Investasi Infrastruktur". Jurnal, Vol. IX, No. 15/I/Puslit/Agustus/2017

Primadhany, Erry Fitrya. 2017. Tinjauan terhadap Tanggung Jawab Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) dalam Meakukan Penempatan dan/atau

Peraturan lembaga Badan Pengelola Keuangan Haji berdasarkan Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Tata Hubungan dan Organ Badan Pengelola Keuangan Haji dan Hubungan antar Lembaga

Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2018 tentang pelaksanaan Undang-undang Nomor 34 Tahun 2014 tentang pengelolaan keuangan Haji

Peraturan Presiden Nomor 110 Tahun 2017 tentang lembaga Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH)

Republik Indonesia. Keputusan Menteri Agama Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Dan Umrah. Ditetapkan di Jakarta, 29 April 2019 oleh menteri hukum dan hak asasi manusia republik Indonesia

Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Haji

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan umrah.