

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI

MIFTAHUDIN



PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul Strategi Pengembangan Organisasi Badan Pengelola Keuangan Haji adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Miftahudin
K1501211094



RINGKASAN

MIFTAHUDIN. Strategi Pengembangan Organisasi Badan Pengelola Keuangan Haji. Dibawah bimbingan UJANG SUMARWAN dan SRI HARTONO.

Indonesia sebagai negara Muslim terbesar di dunia tentunya mempunyai tantangan dalam pelaksanaan ibadah, yaitu ibadah umroh dan haji. Untuk dapat mengelola dana haji dengan lebih efektif, pada tahun 2017 pemerintah membentuk Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). Pada tahun ketujuh perjalanan dari BPKH, lingkungan eksternal organisasi semakin menuntut pengelolaan haji dan pengelolaan keuangan haji yang lebih cermat.

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis faktor strategik internal dan eksternal BPKH, merumuskan strategi alternatif yang dapat dikembangkan dan merumuskan strategi prioritas yang dapat diterapkan oleh BPKH dengan menggunakan data hasil dari analisa kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*) atau yang lebih dikenal dengan Analisa SWOT dan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode penelitian campuran (*mixed methods*), yaitu gabungan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kualitatif dan kuantitatif digunakan secara berurutan (*sequential*). Pendekatan kualitatif digunakan untuk menjawab pertanyaan factor strategik internal dan eksternal organisasi dan merumuskan strategi alternatif. Pendekatan kuantitatif kemudian digunakan untuk dapat menentukan strategi prioritas.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa berdasarkan situasi saat ini, BPKH memiliki 14 faktor strategik internal yang terdiri atas 7 faktor kekuatan dan 7 faktor kelemahan. Selain itu, BPKH juga memiliki 17 faktor strategik eksternal, yang terdiri dari 9 faktor peluang dan 8 faktor ancaman. Atas situasi strategik internal dan eksternal tersebut teridentifikasi 10 pilihan strategi yang bisa menjadi pilihan alternatif strategi untuk pengembangan organisasi BPKH. Namun demikian, pendekatan yang sudah dilakukan dalam penelitian ini juga menghasilkan rekomendasi tentang pentingnya BPKH melakukan penguatan pendekatan perumusan strategi yang dilakukan saat ini mengingat BPKH sebagai organisasi publik yang menjalankan fungsi sebagai wakil pemerintah untuk mengelola keuangan haji di Indonesia.

Kata kunci: AHP, Organisasi publik, Strategi Organisasi, SWOT

SUMMARY

MIFTAHUDIN. Strategy of Organizational Development for Hajj Financial Management Agency. Supervised by UJANG SUMARWAN and SRI HARTONO.

Indonesia, as the world's largest Muslim country, naturally faces challenges in carrying out religious obligations, one of them namely Hajj pilgrimages. To manage Hajj funds more effectively, the government established the Hajj Financial Management Agency (BPKH) in 2017. In its seventh year, the organization's external environment increasingly demands more careful Hajj management and Hajj financial management.

This study aims to analyze BPKH's internal and external strategic factors, formulate alternative strategies that can be developed, and formulate priority strategies that can be implemented by BPKH using data from the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis and the Analytical Hierarchy Process (AHP) method.

This research was designed using mixed methods, a combination of quantitative and qualitative approaches. The qualitative and quantitative approaches were used sequentially. The qualitative approach was used to answer questions about the organization's internal and external strategic factors and formulate alternative strategies. The quantitative approach was then used to determine priority strategies.

The results of this study concluded that, based on the current situation, BPKH has 14 internal strategic factors, consisting of 7 strengths and 7 weaknesses. Furthermore, BPKH also has 17 external strategic factors, consisting of 9 opportunities and 8 threats. Based on these internal and external strategic situations, 10 strategic options were identified as potential alternatives for BPKH's organizational development. However, the approach used in this study also resulted in recommendations regarding the importance of BPKH strengthening its current strategic formulation approach, given that BPKH is a public organization that functions as a government representative in managing Hajj funds in Indonesia.

Keywords: AHP, Public Organization, Strategy, SWOT,



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2025 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI

MIFTAHUDIN

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis :

1. Dr. Ir. Asep Taryana, S.T.P., M.M.
2. Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng.



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

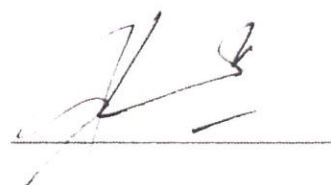
Judul Tesis: Strategi Pengembangan Organisasi Badan Pengelola Keuangan Haji
Nama : Miftahudin
NIM : K1501211094

*Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.



Pembimbing 2:
Dr. Ir. Sri Hartono, MM.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pasca Sarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, MS.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 12 Agustus 2025

Tanggal Lulus: 12 Agustus 2025



PRAKATA

Bismillahi Rakhmaani Rakhim,

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Topik penelitian yang dipilih dalam tesis ini berjudul Strategi Pengembangan Organisasi Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) sebagai wujud ikhtiar penulis untuk memberikan kontribusi terhadap penelitian terapan sekaligus memberikan kontribusi pada transformasi organisasi di Badan Pengelola Keuangan Haji.

Topik penelitian ini peneliti pilih karena pentingnya topik ini dalam perumusan dan pemilihan strategi organisasi khususnya di BPKH yang saat ini sedang melakukan proses transformasi. Terlebih pada saat ini, kondisi tersebut merupakan kondisi yang sangat kritis untuk berhasilnya pencapaian target organisasi guna menjadikan BPKH menjadi organisasi terpercaya sesuai dengan visi dan misi yang dicita-citakan.

Pada kesempatan ini, sekali lagi penulis mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc selaku ketua Komisi Pembimbing dan juga kepada Dr. Ir. Sri Hartono, MM selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga tesis ini dapat selesai,
2. Sari Sitalaksmi, Ph.D., istri tersayang yang selalu memberikan semangat, dukungan dan setia mendampingi serta memberikan doanya,
3. Keluarga besar penulis yang terus menyemangati untuk penyelesaian penelitian ini,
4. Dr. Ir. Idqan Fahmi, M.Ec (alm) yang selalu memberi ruang diskusi selama menjadi dosen pembimbing,
5. Seluruh dosen pengajar Sekolah Bisnis IPB yang telah memberikan ilmu, wawasan dan pengalamannya selama penulis mengambil kuliah di SB IPB.
6. Seluruh staff SB-IPB yang telah memberikan dukungan dan layanannya selama kuliah,
7. Kepada pimpinan dan insan BPKH yang sudah memberikan pendapat dan masukan mengenai data dan kondisi BPKH untuk bahan penelitian ini,
8. Rekan-rekan mahasiswa IPB, khususnya Angkatan E79 yang terus memberikan dukungan dan semangat hingga selesainya masa kuliah di SB-IPB.

Akhir kata, semoga karya ilmiah ini memberikan manfaat baik untuk para akademisi, praktisi, pemerintah dan BPKH pada khususnya.

Bogor, Agustus 2025

Miftahudin

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 <i>New Public Mangement (NPM)</i>	10
2.2 Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>)	11
2.3 Strategi Organisasi	12
2.4 Penelitian Terdahulu	18
2.5 Kerangka Pemikiran	19
III METODE PENELITIAN	20
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	20
3.2 Pendekatan Penelitian	20
3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data	20
3.4 Pemilihan Narasumber dan Protokol Wawancara	21
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data	23
3.6 Alur Penelitian	26
IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	28
4.1 BPKH dalam Perspektif Teori New Public Management (NPM)	28
4.2 BPKH dalam perspektif Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>)	29
4.3 Faktor-faktor Eksternal dan Internal Organisasi	30
4.4 Prioritas Strategi Bisnis BPKH	39
4.5 BPKH dalam perspektif Tipologi Miles and Snow	49
V KESIMPULAN DAN SARAN	51
5.1 Kesimpulan	51
5.2 Implikasi Manajerial	51
5.3 Saran	52
DAFTAR PUSTAKA	53
RIWAYAT HIDUP	97



DAFTAR TABEL

2. 1	Skema klasifikasi konten strategik pada organisasi publik	17
3. 1	Profil narasumber dan kualifikasi	21
3. 2	Panduan pertanyaan wawancara (lanjutan)	21
3. 3	Kuisisioner Strategic Action BPKH dalam perspektif Miles and Snow	23
3. 4	Kuisisioner Strategic Stance BPKH dalam perspektif Miles and Snow	23
3. 5	Tahapan pengolahan dan analisis data	24
3. 6	Strategi BPKH dalam Tipologi Miles dan Snow	25
4. 1	Derajat kebebasan BPKH dalam Perspektif NPM	28
4. 2	Daftar pemangku kepentingan BPKH	29
4. 3	Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) BPKH	36
4. 4	Matriks External Factor Evaluation (EFE) BPKH	37
4. 5	Analisa SWOT BPKH	38
4. 6	Strategi organisasi BPKH hasil dari analisa matriks SWOT	39
4. 7	Prioritas penilaian SWOT dan pengukuran angka CR	40
4. 8	Hasil penghitungan bobot untuk komponen SWOT	40
4. 9	CR untuk sub-faktor dalam Group SWOT	40
4. 10	Overall Prioritas	41
4. 11	Perbandingan berpasangan pilihan strategi sehubungan dengan S	41
4. 12	Perbandingan berpasangan pilihan strategi sehubungan dengan W	43
4. 13	Perbandingan berpasangan pilihan strategi sehubungan dengan O	45
4. 14	Perbandingan berpasangan pilihan strategi sehubungan dengan T	47
4. 15	Ringkasan Perhitungan AHP	49
4. 16	<i>Strategic Action</i> BPKH dalam perspektif <i>Miles and Snow</i>	49
4. 17	Matriks Strategic Stance dan Strategic Action BPKH	50
4. 18	Strategi BPKH dalam Tipologi <i>Miles dan Snow</i>	50

DAFTAR GAMBAR

1. 1	Sepuluh negara dengan jumlah jaemaah haji terbanyak (2023)	2
1. 2	Kuota haji Indonesia (2014-2024)	3
1. 3	Jumlah pendaftar haji Indonesia dan jamaah yang berangkat (2018-2023)	3
1. 4	Strategic Map BPKH	6
2. 1	Konteks strategi bersaing	15
Gambar 2. 1	Konteks strategi bersaing Porter	15
3. 1	Tahapan penggunaan AHP	26
3. 2	Hirarki struktur AHP menggunakan data SWOT	26
3. 3	Alur penelitian	27
4. 1	Analisa PEST BPKH (BPKH, 2023)	32



DAFTAR LAMPIRAN

1	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap S1	60
2	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap S2	61
3	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap S3	62
4	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap S4	63
5	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap S5	64
6	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap S6	65
7	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap S7	66
8	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap W1	67
9	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap W2	68
10	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap W3	69
11	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap W4	70
12	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap W5	71
13	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap W6	72
14	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap W7	73
15	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap O1	74
16	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap O2	75
17	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap O3	76
18	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap O4	77
19	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap O5	78
20	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap O6	79
21	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap O7	80
22	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap O8	81
23	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap O9	82
24	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap T1	83
25	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap T2	84
26	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap T3	85
27	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap T4	86
28	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap T5	87
29	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap T6	88
30	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap T7	89
31	Hasil penghitungan bobot pilihan strategi terhadap T8	90
32	Penghitungan CR dan Bobot untuk Sub-Faktor S	91
33	Penghitungan CR dan Bobot untuk Sub-Faktor W	92
34	Penghitungan CR dan Bobot untuk Sub-Faktor O	93
35	Penghitungan CR dan Bobot untuk Sub-Faktor T	94
36	Daftar inisiatif strategis BPKH (BPKH, 2023)	95