

RANCANG BANGUN PENGELOLAAN KEUANGAN HAJI OLEH BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH)

ACHMAD ISKANDAR ZULKARNAIN



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

- 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 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.

PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA*

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi berjudul Rancang Bangun Pengelolaan Keuangan Haji Oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) 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 disertasi ini.

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

Bogor, Desember 2025

Achmad Iskandar Zulkarnain
K16190035

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.



RINGKASAN

ACHMAD ISKANDAR ZULKARNAIN. Rancang Bangun Pengelolaan Keuangan Haji oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). Dibimbing oleh NOER AZAM ACHSANI, MULYA SIREGAR, dan IRFAN SYAUQI BEIK.

Indonesia sebagai negara dengan populasi muslim terbesar di dunia memikul tanggung jawab besar dalam penyelenggaraan ibadah haji, termasuk pengelolaan Dana Haji yang terakumulasi sangat besar akibat panjangnya masa tunggu. Hingga akhir tahun 2023, lebih dari lima juta calon jamaah telah terdaftar dengan masa tunggu hingga 47 tahun, sehingga dana setoran awal jamaah menjadi dana publik keagamaan yang harus dikelola secara optimal, transparan, akuntabel, dan sesuai prinsip syariah. Untuk menjalankan amanah tersebut, Pemerintah membentuk Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) berdasarkan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2014 sebagai lembaga yang mandiri dan profesional.

Per akhir 2023, dana kelolaan BPKH mencapai lebih dari Rp166 triliun. Namun, sekitar 90% dari total portofolio ditempatkan pada Surat Berharga Syariah Negara (SBSN). Meskipun aman dan sesuai syariah, konsentrasi yang terlalu besar pada satu instrumen membatasi ruang optimalisasi hasil investasi dan berpotensi menimbulkan risiko konsentrasi jangka panjang. Dibandingkan dengan Lembaga Tabung Haji Malaysia dan sejumlah pengelola dana publik, BPKH masih memiliki ruang perbaikan dalam diversifikasi investasi, penguatan tata kelola risiko, serta harmonisasi kelembagaan dalam ekosistem penyelenggaraan haji.

Penelitian ini bertujuan merancang model pengelolaan Dana Haji yang bersifat holistik, sistemik, dan berkelanjutan. Untuk itu, penelitian menggunakan *Soft System Methodology* (SSM) untuk memetakan kompleksitas sistem dan membangun pemahaman bersama antar pemangku kepentingan. *Value Chain Analysis* (VCA) digunakan untuk menelaah alur proses utama dan pendukung dalam pengelolaan Dana Haji dan mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah serta area yang memerlukan penguatan. *Regulatory Impact Analysis* (RIA) digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerangka regulasi dalam mendukung keberlanjutan biaya penyelenggaraan ibadah haji. Selain itu, *Analytic Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk menetapkan prioritas strategi secara terukur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan dana yang bersifat terlalu konservatif tanpa kerangka controllable risk berpotensi menghambat pertumbuhan nilai manfaat Dana Haji di masa mendatang. Oleh karena itu, diversifikasi portofolio investasi syariah secara bertahap pada instrumen syariah produktif perlu dilakukan, baik dalam sektor keuangan maupun sektor riil halal, dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian dan kepatuhan syariah. Selain itu, pembentukan Dana Cadangan Strategis sangat penting untuk menjaga stabilitas keberlanjutan pembiayaan haji dalam menghadapi volatilitas ekonomi dan dinamika kebijakan. Penguatan tata kelola dan koordinasi antara BPKH, regulator, dan mitra strategis diperlukan agar pelaksanaan strategi berjalan konsisten, terukur, dan akuntabel.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan Dana Haji bukan sekadar aktivitas teknis dalam manajemen keuangan, melainkan amanah publik yang mengandung nilai tanggung jawab antar-generasi, keadilan, dan kepatuhan syariah. Model strategis yang dirumuskan dalam penelitian ini memperkuat posisi BPKH sebagai lembaga pengelola dana umat yang profesional, transparan, dan visioner, sehingga keberlanjutan penyelenggaraan ibadah haji dapat terjaga di masa mendatang.

Kata Kunci: *Analytic Hierarchy Process*; BPKH, Dana Haji, Diversifikasi Investasi Syariah, *Soft System Methodology*.

- 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.



SUMMARY

ACHMAD ISKANDAR ZULKARNAIN. Designing the Hajj Financial Management Model by the Hajj Financial Management Agency (BPKH). Supervised by NOER AZAM ACHSANI, MULYA SIREGAR, and IRFAN SYAUQI BEIK.

Indonesia, as the country with the world's largest Muslim population, bears significant responsibility in administering the Hajj pilgrimage, including the management of Hajj funds that accumulate due to long waiting periods. By the end of 2023, more than five million prospective pilgrims were registered, with waiting times reaching up to 47 years in several provinces. The initial deposits paid by pilgrims thus form a substantial pool of religious public funds that must be managed optimally, transparently, accountably, and in accordance with sharia principles to ensure sustainable benefits for pilgrims and the broader Muslim community. To carry out this mandate, the Government of Indonesia established the Hajj Financial Management Agency (BPKH) under Law No. 34 of 2014 as an independent and professional institution.

As of the end of 2023, BPKH managed assets exceeding IDR 166 trillion. However, approximately 90% of its investment portfolio was placed in Sovereign Sharia Securities (SBSN). While SBSN is relatively safe and sharia-compliant, excessive reliance on a single instrument limits opportunities for optimizing investment returns and introduces long-term concentration risk. When compared with institutions such as Lembaga Tabung Haji Malaysia and other national public investment entities, BPKH still has room to strengthen diversification strategies, risk governance, and institutional coordination within the broader Hajj management ecosystem.

This research aims to design a holistic, systemic, and sustainable model for Hajj fund management that strengthens BPKH's role in ensuring the continuous preservation of Hajj fund value. The study applies Soft System Methodology (SSM) to map systemic complexity and develop a shared understanding among stakeholders. Value Chain Analysis (VCA) is used to analyze BPKH's core and supporting processes to identify value-added activities and areas requiring improvement. Regulatory Impact Analysis (RIA) evaluates the effectiveness of the existing regulatory framework in supporting sustainable Hajj cost financing. In addition, the Analytic Hierarchy Process (AHP) is employed to prioritize strategic policy options in a structured and objective manner.

The findings indicate that an overly conservative investment approach without a controllable risk framework may hinder the growth of investment returns needed to maintain the affordability of Hajj costs. Therefore, a gradual and well-structured diversification of sharia-compliant investments—in both the financial sector and the halal real sector—is essential to enhance portfolio resilience. The establishment of a Strategic Reserve Fund is also necessary to stabilize the long-term sustainability of Hajj financing amid economic fluctuations and policy

changes. Strengthening coordination between BPKH, regulatory authorities, and strategic partners is required to ensure that policy implementation is consistent, measurable, and accountable.

In conclusion, the management of Hajj funds is not merely a technical financial practice but a public trust that embodies sharia compliance, intergenerational responsibility, and social justice. The strategic model proposed in this research reinforces BPKH's position as a professional, transparent, and forward-looking custodian of public religious funds, ensuring the sustainability of Hajj administration for future generations.

Keywords: Analytic Hierarchy Process, BPKH, Hajj Fund, Soft System Methodology, Sharia Investment Diversification.

- 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 mengumunkan 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 apa pun tanpa izin IPB

RANCANG BANGUN PENGELOLAAN KEUANGAN HAJI OLEH BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH)

ACHMAD ISKANDAR ZULKARNAIN

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Doktor Manajemen dan Bisnis

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

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.

Penguji Luar Komisi pada Ujian Terutup:

1. Prof. Dr. Ir. Mohammad Nuh, DEA.
2. Dr. Halim Alamsyah, S.E., S.H., M.A.

Anggota Promosi Luar Komisi pada Sidang Promosi Terbuka:

1. Prof. Dr. Gunawan Sumodiningrat, M.Ec., Ph.D.
2. Dr. Halim Alamsyah, S.E., S.H., M.A.

Judul Disertasi : Rancang Bangun Pengelolaan Keuangan Haji oleh Badan
Pengelola Keuangan Haji (BPKH)
Nama : Achmad Iskandar Zulkarnain
NIM : K16190035

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.

Pembimbing 2:
Dr. Ir. Mulya Siregar, M.S.

Pembimbing 3:
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik S.P., M.Sc.Ec.



Digitally signed by:
Noer Azam Achsani

Date: 23 Des 2025 04:54:42 WIB
Verify at dsign.ipb.ac.id



digitally signed

dsign.ipb.ac.id

Diketahui oleh

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



digitally signed

dsign.ipb.ac.id

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



Digitally signed by:
Noer Azam Achsani

Date: 23 Des 2025 04:54:42 WIB
Verify at dsign.ipb.ac.id

Tanggal Sidang Tertutup : 05 November 2025
Tanggal Sidang Terbuka : 17 Desember 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul "*Rancang Bangun Pengelolaan Keuangan Haji oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH)*" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Disertasi ini berangkat dari kegelisahan akademik dan keprihatinan praktis terhadap pengelolaan dana haji yang menyangkut dana umat dalam jumlah besar, namun menghadapi tantangan tata kelola yang kompleks. Untuk itu, pendekatan penelitian yang digunakan dirancang secara holistik dan interdisipliner, dengan mengintegrasikan *Soft System Methodology* (SSM) untuk memahami konteks sistemik dan multi-aktor, *Value Chain Analysis* (VCA) untuk mengidentifikasi aktivitas utama dan pendukung dalam pengelolaan BPKH, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk memformulasikan prioritas strategi kelembagaan, serta *Regulatory Impact Analysis* (RIA) guna mengukur dampak regulasi yang berlaku terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana haji. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kerangka rancang bangun pengelolaan keuangan haji yang tidak hanya solutif, tetapi juga kontekstual, syariah, dan berkelanjutan.

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S., selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Dekan Sekolah Bisnis IPB, atas arahan strategis, ketegasan ilmiah, dan dukungan penuh selama proses penelitian;
2. Dr. Ir. Mulya Siregar, MSc dan Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, SP, MSc, selaku anggota komisi pembimbing, atas bimbingan, koreksi tajam, dan semangat akademik yang menguatkan;
3. Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc., selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, atas arahan, kebijakan akademik yang kondusif, serta semangat integritas keilmuan yang senantiasa dijaga;
4. Seluruh staf akademik dan tenaga pendidik Sekolah Bisnis IPB, atas bantuan administrasi, pelayanan akademik yang profesional, serta suasana akademik yang hangat dan kolaboratif;
5. Komisi Penguji Luar, yaitu Prof. Dr. Ir. Mohammad Nuh, DEA., Dr. Halim Alamsyah, S.E., S.H., M.A., dan Prof. Dr. Gunawan Sumodiningrat, M.Ec., Ph.D., atas kesediaan, perhatian, nasihat yang jernih, kritik yang konstruktif, serta wawasan strategis yang diberikan, yang secara signifikan memperkaya perspektif penulis dan memberikan penguatan substantif dalam penyempurnaan disertasi ini;
6. Para narasumber, pakar, praktisi, dan seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk berbagi wawasan dan data penting;
7. Keluarga tercinta, Ita Tresnawati, S.H., M.Kn., serta anak-anak tersayang—Ayuningtyas Kumalasari, S.T. & Ryan Suhaimi, ST., dan Setianingtyas

Permatasari, S.T. & Krisna Adipranata, ST.—yang dengan cinta, doa, dan dukungan tanpa henti selalu menjadi penyemangat di setiap langkah. Kehadiran cucu-cucu tercinta, Krystal Ishavita Suhaimi dan Kanaka Sakapranalika, menjadi cahaya kecil yang menghangatkan setiap perjalanan panjang dalam proses penelitian dan penulisan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan. Segala kritik dan saran sangat diharapkan demi pengembangan penelitian ke depan, terutama untuk penyusunan kebijakan publik berbasis data dan dampak regulasi yang lebih tajam dan responsif terhadap kebutuhan umat.

Semoga disertasi ini memberikan kontribusi nyata dalam memperkuat tata kelola keuangan haji Indonesia yang transparan, amanah, syariah, dan bernilai kemaslahatan tinggi melalui pendekatan sistem yang terintegrasi antara SSM, VCA, AHP, dan RIA.

Bogor, Desember 2025

Achmad Iskandar Zulkarnain



@Hak cipta milik 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.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan	9
1.4 Manfaat	9
1.5 Ruang Lingkup	9
1.6 Penelitian Kebaruan (<i>Novelty</i>)	10
II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Kerangka Teoritis	11
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	25
2.3 Kerangka Pemikiran Konseptual	32
2.4 <i>State of the Art</i> (SOTA) Model Rancang Bangun Pengelolaan Keuangan Haji	34
III METODE PENELITIAN	37
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	37
3.2 Desain Penelitian	37
3.3 Jenis dan Sumber Data	38
3.4 Penentuan Responden Penelitian	38
3.5 Teknik Pengumpulan Data dan Informasi	39
3.6 Tahapan Penelitian	40
3.7 Metode Analisis dan Pengolahan Data	41
IV ANALISIS SITUASI LINGKUNGAN DAN MASALAH YANG DIHADAPI OLEH BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI	52
4.1 Abstrak	52
4.2 Pendahuluan	52
4.3 Metode Penelitian	53
4.4 Hasil Pembahasan	54
4.5 Kesimpulan	58
V ANALISIS RANCANG BANGUN PENGELOLAAN KEUANGAN HAJI OLEH BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH)	60
5.1 Abstrak	60
5.2 Pendahuluan	60
5.3 Metode Penelitian	61
5.4 Hasil dan Pembahasan	62
5.5 Kesimpulan	67
VI ANALISIS ASUMSI DAN FORMULASI PEMILIHAN STRATEGI YANG RELEVAN DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN HAJI OLEH BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH)	68
6.1 Abstrak	68
6.2 Pendahuluan	68

DAFTAR ISI (LANJUTAN)

6.3	Metode Penelitian	69
6.4	Hasil Pembahasan	70
6.5	Kesimpulan	79
VII	ANALISIS RENCANA TINDAKAN YANG PERLU DIRUMUSKAN DALAM IMPLEMENTASI PENGELOLAAN KEUANGAN HAJI OLEH BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH)	80
7.1	Abstrak	80
7.2	Pendahuluan	80
7.3	Metode Penelitian	81
7.4	Hasil Pembahasan	82
7.5	Kesimpulan	102
VIII	PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI	103
8.1	Pembahasan Umum	103
8.2	Sintesis Hasil Penelitian dan Alternatif Solusi Pengelolaan Keuangan Haji	106
8.3	Analisis Biaya dan Manfaat Alternatif Kebijakan Pengelolaan Keuangan Haji	107
8.4	Pemilihan Alternatif Strategi dan Konsistensi Implementasi Kebijakan	108
8.5	Implikasi Manajerial dan Kelembagaan	108
8.6	Konsultasi Publik dan Memilih Alternatif terbaik	109
8.7	Implikasi Manajerial	110
IX	SIMPULAN DAN SARAN	114
9.1	Simpulan	114
9.2	Saran	115
9.3	Keterbatasan dan Saran Penelitian Lanjutan	117
	DAFTAR PUSTAKA	119
	RIWAYAT HIDUP	124

DAFTAR TABEL

1.1 Tabel perbandingan return investasi (2019–2024)	5
2.1 Ringkasan tinjauan penelitian terdahulu	25
2.2 Keterkaitan kajian literatur, <i>research gap</i> , dan potensi penelitian	31
3.1 Pelaksanaan penelitian waktu kegiatan disesuaikan	37
3.2 Jenis data dan sumber data penelitian	38
3.3 Responden dalam penelitian	39
3.4 Matriks penelitian	39
3.5 Skala penilaian perbandingan berpasangan	47
5.1 CATWOE industri haji	63
5.2 Kriteria pengukuran kinerja bekerjanya sistem aktivitas	66
5.3 Perbandingan aktivitas model konseptual dengan kondisi di dunia nyata	66
6.1 Alternatif strategi desain model strategi penerapan rancang bangun pengelolaan keuangan	74
6.2 Hubungan faktor terhadap aktor dalam pengelolaan keuangan haji	76
6.3 Hubungan aktor terhadap tujuan dalam pengelolaan keuangan haji	78
6.4 Hubungan tujuan terhadap strategi dalam pengelolaan keuangan haji	79
7.1 Komitmen kebijakan yang eksplisit (dalam persen)	86
7.2 Manajemen regulasi dan koherensi kebijakan (dalam persen)	87
7.3 Proses regulasi (dalam persen)	88
7.4 Transparansi (dalam persen)	88
7.5 Penggunaan <i>Regulatory Impact Analysis</i> (dalam persen)	89
7.6 Pengukuran dan pengurangan beban administrasi (dalam persen)	91
7.7 Pelatihan keterampilan dan kualitas regulasi (dalam persen)	92
7.8 Otoritas pengawasan stakeholder terhadap kebijakan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji (dalam persen)	93
7.9 Peran BPKH dalam mengelola kinerja dana haji (dalam persen)	94
7.10 Koordinasi antar <i>stakeholder</i> tentang Undang-Undang republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji (dalam persen)	94



DAFTAR GAMBAR

1.1	Kinerja keuangan BPKH 2018-2023 (dalam triliun rupiah)	3
1.2	Pendapatan nilai manfaat BPKH tahun 2018-2024 dalam triliun	4
2.1	Sasaran strategis BPKH	12
2.2	Penempatan dan investasi dana kelolaan haji BPKH	13
2.3	Kerangka kerja <i>Soft System Methodology</i> (SSM)	18
2.4	Rantai nilai	22
2.5	Skema diagramatik tinjauan penelitian terdahulu	32
2.6	Kerangka pemikiran konseptual	33
2.7	Kerangka pemikiran operasional	34
2.8	Model SOTA rancang bangun pengelolaan keuangan haji	35
3.1	Tahapan penelitian	40
3.2	Langkah dasar SSM	43
3.3	Proses model konseptual	45
3.4	Skema proses pengolahan data analisis hirarki proses	48
3.5	Langkah <i>Regulatory Impact Assessment</i> (RIA)	50
4.1	<i>Rich picture</i> penelitian	57
5.1	Model konseptual	65
6.1	Hirarki AHP rancang bangun pengelolaan keuangan haji	71
6.2	Hirarki AHP berdasarkan hasil justifikasi pakar	72
7.1	Implikasi <i>value chain</i> pada BPKH	85