

# TATA KELOLA DANA HAJI DI INDONESIA: PERSPEKTIF EFEKTIVITAS DAN TRANSPARANSI

**M. Hasan Syaifur Rizal\***

<sup>1</sup>Ekonomi Syariah, Institut Nurul Islam Mojokerto, Indonesia

\*Corresponding Author:

Penulis : M. Hasan Syaifur Rizal

Email : hasan.rizal95@gmail.com

---

## ARTICLE INFO

## ABSTRAK

---

### *Kata Kunci:*

Pengelolaan Dana, Dana Haji,  
Kementerian Agama, BPKH

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah pengelolaan dana haji di Indonesia dengan fokus utama pada tingkat efektivitas serta transparansi dalam pelaksanaannya. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan memanfaatkan data sekunder yang bersumber dari berbagai penelitian terdahulu yang membahas pengelolaan dana haji di Indonesia. Hasil kajian menunjukkan bahwa: (1) pengelolaan dana haji telah dilaksanakan dengan efektif dan efisien sejak adanya peralihan kewenangan pengelolaan dari Kementerian Agama kepada Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), yang tercermin dari peningkatan kinerja pengelolaan dana haji sejak lembaga tersebut dibentuk hingga saat ini dan (2) pengelolaan dana haji juga menunjukkan peningkatan dalam aspek transparansi dan akuntabilitas melalui sistem yang dikembangkan oleh BPKH, sehingga data terkait pengelolaan dana dapat diakses secara terbuka.

### *Keywords:*

Fund Management, Hajj Fund,  
Ministry of Religion, BPKH

## ABSTRACT

This research to describe the management of Hajj funds in Indonesia by examining the effectiveness and transparency of their management. The research employed a literature review method, utilizing secondary data drawn from various studies that specifically discuss the management of Hajj funds in Indonesia. The research findings reveal that: (1) the management of Hajj funds

---



has become effective and efficient following the transition of fund management authority from the Ministry of Religious Affairs to the Hajj Financial Management Agency (BPKH), as demonstrated by continuous improvements in fund management since the establishment of the new institution; and (2) the management of Hajj funds has shown progress in transparency and accountability through the systems developed by BPKH, which enable access to relevant management data.

---

## Pendahuluan

Perkembangan minat seseorang untuk menunaikan ibadah haji mengalami peningkatan drastis di dunia. Hal tersebut menjadikan trend bagi seorang muslim dengan mendaftarkan dirinya sebagai calon jamaah haji (Prasetyo, 2018). Ibadah haji merupakan rukun Islam yang memiliki karakteristik khusus dibandingkan rukun Islam lainnya. Ibadah haji merupakan ibadah mahdhah yang dilakukan oleh umat islam yang telah memenuhi syarat kemampuan. Namun di sisi lain, pelaksanaannya tidak dapat dilakukan secara individual sepenuhnya, melainkan harus dijalankan secara kolektif dengan mematuhi aturan dan ketentuan yang telah ditetapkan (Arabiyat et al., 2016).

Ibadah haji adalah bentuk pengabdian kepada Allah yang mengandung beragam dimensi, antara lain dimensi ritual, psikologis, dan sosial. Ibadah haji disebut sebagai ibadah ritual karena merupakan rukun Islam kelima yang wajib dilaksanakan oleh semua umat islam yang mampu atau istitha'ah, yaitu memiliki kemampuan dari segi ekonomi, kesehatan fisik, dan kesiapan mental (Jayaprawira & Abdussalam, 2019). Ibadah haji merupakan kewajiban yang cukup dilaksanakan satu kali selama hidup bagi setiap Muslim yang mampu,

serta menjadi ritual tahunan yang dilakukan oleh umat Islam dari seluruh dunia dengan mengunjungi dan melaksanakan rangkaian ibadah di sejumlah lokasi di Arab Saudi. Berbeda dengan ibadah umrah yang dapat dikerjakan kapan saja, haji memiliki dimensi ritual yang kaya akan nilai, makna, dan pelajaran bagi kehidupan seorang Muslim (Possumah, 2017).

Dalam pelaksanaan ibadah haji, terdapat unsur yang tidak dapat dipisahkan, yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk dapat menunaikan haji yang dikenal sebagai dana haji. Dana haji merupakan sejumlah dana yang disetorkan oleh jamaah haji kepada pengelola dana haji sebagai bagian dari pembiayaan penyelenggaraan ibadah haji (Ahmad et al., 2014). Dana haji terdiri dari pendapatan, pengeluaran dan kekayaan (Ahmad et al., 2012). Dana haji memang sangat besar karena dalam perjalanan haji membutuhkan banyak biaya yang harus dikeluarkan seperti tiket pesawat untuk berangkat dan pulang, penginapan di Arab, makanan ketika disana serta fasilitas lainnya yang membantu jamaah dalam melaksanakan haji di Arab (Hastuti, 2013).

Dana haji di setiap negara berbeda-beda tergantung jumlah jamaah yang mendaftar haji dan fasilitas yang diberikan oleh negarnya, seperti contoh di Indonesia Pada saat pendaftaran, calon jamaah haji diwajibkan menyetorkan dana awal sekitar Rp25 juta, kemudian melakukan pelunasan menjelang keberangkatan ke Tanah Suci dengan kisaran Rp10 juta hingga Rp15 juta. Total Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) yang dikeluarkan sejak keberangkatan hingga seluruh rangkaian ibadah haji berakhir berkisar sekitar Rp70 juta. Biaya tersebut digunakan untuk memenuhi berbagai keperluan jamaah, antara lain akomodasi, konsumsi, kesehatan, serta layanan transportasi selama pelaksanaan haji di Makkah (Deananda, 2020). Berdasarkan data terbaru, pada tahun 2020 jumlah dana haji yang dikelola oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) di Indonesia tercatat mencapai kurang lebih Rp135 triliun. Adapun di negara lain, seperti Malaysia, dana haji yang terhimpun pada tahun 2017 dilaporkan

mencapai kurang lebih Rp198,5 triliun (Karimah & Iskandar, 2020).

Semakin banyak orang yang mendaftar haji maka semakin banyak juga dana yang masuk setiap tahunnya. Menanggapi fenomena tersebut dengan semakin bertambahnya minat umat Islam dalam melaksanakan ibadah haji, maka dibutuhkan pengelolaan dana haji yang baik agar dapat berkembang dan bisa membantu para jamaah untuk menekan pengeluaran ketika melakukan kegiatan haji (Baig, 2016). Pengelolaan pada hakikatnya merupakan proses pengaturan, pengendalian, dan pemanfaatan seluruh sumber daya yang, berdasarkan suatu perencanaan, dibutuhkan untuk mencapai tujuan kerja tertentu. Dalam rangka mewujudkan tata kelola yang baik (*good governance*) dalam pengelolaan dana, pelaksanaannya harus didasarkan pada prinsip-prinsip utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Selain itu, pengelolaan dana juga dilakukan secara tertib serta menjunjung tinggi disiplin anggaran (Baig, 2016). Tujuan pengelolaan yaitu untuk mengatasi ketidakpastian, ketidaktauhan dan insentif yang kuat untuk memperoleh informasi pribadi langsung (Hastuti, 2013). Dengan demikian, diharapkan pengelolaan dana haji yang dilakukan secara optimal berpotensi meningkatkan nilai manfaat dana haji, menurunkan biaya penyelenggaraan ibadah haji, serta memberikan dampak positif terhadap pembangunan nasional.

Pengelolaan dana haji di Indonesia dilakukan dengan memanfaatkan beragam instrumen investasi, antara lain Surat Utang Negara (SUN), Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), serta penempatan dana pada instrumen deposito. Pengelolaan dana melalui instrumen SBSN dan deposito dinilai telah memenuhi prinsip-prinsip syariah, sedangkan pemanfaatan dana melalui SUN dipandang tidak sesuai dengan ketentuan syariah karena mengandung unsur riba. Berkaitan dengan upaya mengoptimalkan pengelolaan dana haji

yang jumlahnya terus meningkat, pemerintah kemudian membentuk lembaga khusus, yaitu Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) Indonesia. Lembaga ini diberi kewenangan untuk mengelola dana haji secara profesional dengan berpegang pada prinsip-prinsip syariah serta meminimalkan tingkat risiko. Di sisi lain, Kementerian Agama lebih diarahkan pada pelaksanaan serta peningkatan kualitas pelayanan dalam penyelenggaraan ibadah haji bagi jamaah Indonesia, tanpa dibebani kewenangan pengelolaan dana haji yang terkumpul. Adapun BPKH Indonesia memiliki peran utama dalam pengelolaan keuangan haji, yang meliputi aspek penerimaan, pengembangan, pemanfaatan, serta pertanggungjawaban dana haji (Pratiwi et al., 2019).

Pada praktiknya proses pengelolaan dana haji mengalami permasalahan dan tantangan seperti contoh yaitu salah satu tantangan utama BPKH adalah menjembatani kesenjangan antara biaya haji (BPIH) yang harus dibayar oleh masyarakat Indonesia dan biaya pelaksanaan haji yang sebenarnya. Ongkos haji sebenarnya sekitar Rp. 60-70 juta per orang, lebih tinggi 50% dari biaya haji (BPIH) yang disyaratkan undang-undang (Muhyiddin, 2018). Hal ini tentunya menimbulkan tantangan kedua, yaitu meningkatkan imbal hasil investasi dana haji melalui proyek investasi berisiko rendah dan pengembalian tinggi (Obaidullah, 2019).

Pengelolaan dana haji merupakan persoalan strategis yang memerlukan perhatian serius serta upaya penyempurnaan secara berkelanjutan guna menunjang penyelenggaraan ibadah haji yang semakin profesional, akuntabel, transparan, dan efektif. Urgensi ini semakin meningkat seiring dengan terus bertambahnya jamaah haji yang mendaftar setiap tahunnya (Pratiwi et al., 2019). Sementara itu, kuota haji yang ditetapkan oleh Kerajaan Arab Saudi jumlahnya sangat terbatas. (Ishak, 2011). Kondisi tersebut menyebabkan semakin bertambahnya jumlah jamaah yang harus menunggu dalam daftar

antrean keberangkatan haji. Sebagai dampaknya, dana haji akan semakin banyak dan perlunya untuk dikelola agar dapat dimanfaatkan untuk mensubsidi para jamaah haji (Sarniti, 2020). Pada-praktek pengelolaan dana haji sangatlah dinamis dalam mengelola dana yang besar diberbagai negara, mereka punya ciri khas atau punya cara tersendiri dalam mengelola dana haji (Muneeza et al., 2018).

Lembaga pengelolaan dana haji harus dapat memenuhi keinginan dan harapan bagi para jamaah haji dan Presiden dalam mengelola dana haji agar dapat lebih baik. Dengan menelaah aspek efektivitas dan transparansi dalam pengelolaan dana haji, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih mendalam terkait tata kelola dana haji di Indonesia telah memenuhi harapan dan kebutuhan jamaah, atau sebaliknya masih terdapat perbedaan antara kebijakan yang ditetapkan dan pelaksanaannya di lapangan.

Konsep efektivitas memang sangat penting dalam mengelola suatu organisasi agar dapat tercapai suatu tujuan, dalam upaya mencapai tujuannya, Suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh beragam faktor yang berasal dari lingkungan internal maupun faktor eksternal organisasi. Efektivitas dalam suatu organisasi memang sangat penting dalam kelanjutan pergerakan roda organisasi, agar dapat tercapai suatu tujuan yang diinginkan oleh semua pihak yang sudah mempercayakan tugas kepada instansi yang sudah dibentuk dalam hal ini yaitu BPKH dalam mengelola dana haji.

Berikutnya transparansi, pada saat ini transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan telah menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Dalam proses transparansi mencakup tiga aspek, yaitu: 1. ketersediaan informasi (*availability of information*), 2. kejelasan peran dan tanggung jawab antar lembaga yang terlibat dalam proses-proses yang menuntut keterbukaan, serta 3. keberadaan sistem dan kapasitas yang

mendukung proses produksi informasi sekaligus menjamin keterpaduan dan keteraturan informasi tersebut. Ketiga aspek ini saling berkaitan, karena keberadaan sistem informasi semata tidak akan memadai tanpa adanya kejelasan peran dan tanggung jawab setiap lembaga yang terlibat dalam berbagai proses yang berlangsung, yang seluruhnya harus didukung oleh sistem yang jelas dan terjamin (Kurniadi et al., 2019).

Oleh karena itu sangatlah menarik jika dalam penelitian ini dapat menjelaskan dan membedah bagaimana efektivitas dan transparansi dalam tata kelola dana haji oleh lembaga pengelolaan dana haji. Karena jika dapat diketahui bagaimana efektivitas yang dilakukan oleh lembaga pengelola dana haji maka akan dapat dilihat perkembangan pengelolaan selama berdiri sampai saat ini apakah sudah bekerja sesuai dengan aturan atau belum.

Maka akan dapat dilihat juga transparansi yang dilakukan oleh lembaga pengelolaan dana haji apakah mereka sudah melakukan keterbukaan terhadap masyarakat umum khususnya para jamaah haji yang sudah mendaftar dan membayarkan uangnya kepada lembaga untuk dapat dikelola dengan sebaik mungkin dan dapat dinikmati hasilnya. Dengan demikian untuk mengisi gap penelitian yang ada tersebut, maka penelitian ini membahas tentang efektivitas dan transparansi dalam tata kelola dana haji di Indonesia.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode Studi Literatur, Metode studi literatur adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penelitian (Zed, 2014). Meskipun termasuk dalam kegiatan penelitian, studi literatur tidak mengharuskan peneliti terjun langsung ke lapangan atau berinteraksi dengan responden. Data yang diperlukan dapat diperoleh melalui

berbagai sumber pustaka maupun dokumen tertulis. Dalam penelitian kepustakaan (*library research*), penelusuran literatur tidak hanya berfungsi sebagai tahap awal dalam penyusunan kerangka penelitian (*research design*), tetapi juga dimanfaatkan secara langsung sebagai sumber utama untuk memperoleh data penelitian (Creswell, 2018).

## Hasil

### Sejarah dan Profil Lembaga Pengelolaan Dana Haji di Indonesia

Ibadah haji telah dijalankan oleh orang muslim di Nusantara sejak awal, meskipun tidak terdapat bukti tertulis yang pasti mengenai waktu keberangkatan pertama jamaah Nusantara ke Makkah. Pengaturan formal terkait penyelenggaraan haji baru mulai tercatat pada masa penjajahan Belanda, ketika pemerintah memberlakukan sejumlah ordonansi untuk mengatur pelaksanaannya. Pada periode tersebut, Pemerintah Belanda ingin membatasi serta menyulitkan keberangkatan para jamaah haji Indonesia karena adanya kekhawatiran akan berkembangnya semangat jiwa nasionalisme dan pemahaman lebih tentang ajaran islam yang dinilai dapat mengganggu kestabilan kekuasaan kolonial. Setelah Indonesia merdeka, penyelenggaraan ibadah haji pada masa Pemerintahan Orde Lama berlangsung melalui empat tahapan. Pada tahap awal, yakni periode 1950–1959, pengelolaan administrasi haji berada di bawah tanggung jawab Departemen Agama, sementara pelaksanaan operasionalnya diserahkan kepada Panitia Perbaikan Haji Indonesia (PPHI). Pada fase kedua (1960–1962), Departemen Agama memikul tanggung jawab secara menyeluruh, baik dalam pengelolaan administrasi maupun pelaksanaan operasional ibadah haji. Selanjutnya, pada fase ketiga (1963–1964), urusan administrasi haji diserahkan



kepada Panitia Perjalanan Haji (P3H), sementara kegiatan teknis operasional tetap dijalankan oleh Panitia Perbaikan Perjalanan Haji Indonesia (PPHI). Adapun pada fase terakhir (1964–1965), seluruh penyelenggaraan ibadah haji, baik dari sisi administrasi maupun operasional, sepenuhnya berada di bawah kewenangan Dewan Urusan Haji (DUHA). (Mufraini, 2016).

Pengelolaan dana haji di Indonesia dilaksanakan oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), yang pembentukannya merupakan terobosan penting sejak diterbitkannya Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2014. Undang-undang tersebut mengatur pembentukan BPKH sebagai badan hukum publik yang independen, yang memiliki kewenangan mengelola dana haji dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama. Walaupun peraturan tersebut ditetapkan pada tahun 2014, anggota BPKH baru diangkat oleh Presiden pada tahun 2017 dan lembaga ini mulai menjalankan operasional secara resmi pada tahun 2018 (Mubarak & Fuhaidah, 2018). Tugas BPKH dalam pengelolaan keuangan haji meliputi penerimaan, pengembangan, pemanfaatan, dan pertanggungjawaban dana haji (Sarniti, 2020).

Pengelolaan dana haji oleh negara-negara lain yaitu suatu percontohan dan sebagai evaluasi kepada pengelolaan yang dilakukan di Indonesia, apakah sudah layak dan dapat menghasilkan keuntungan yang besar dan hasilnya dapat dikembangkan menjadi investasi jangka panjang. Karena setiap negara mempunyai cara tersendiri dalam mengelola dana haji mereka, olehkarena itu sangat perlu kita belajar dengan negara lain yang sukses dalam mengelola dana haji. Manfaatnya sangat banyak karena dengan kita belajar dengan negara yang sudah baik dalam mengelola dana haji maka kita akan semakin diuntungkan dan akan menemukan cara untuk mengelola dana haji yang sangat besar, sehingga hasilnya juga akan maksimal dan akan berdampak baik bagi negara

Indonesia

**Profil Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH)**

Pengelolaan dana haji di Indonesia dilaksanakan oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), yang pembentukannya didorong oleh terbitnya Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2014 sebagai langkah pembaruan dalam tata kelola dana haji. Undang-undang tersebut mengamanatkan pendirian BPKH sebagai badan hukum publik yang bersifat independen, dengan kewenangan mengelola dana haji serta bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama. Kendati regulasi ini telah disahkan pada tahun 2014, anggota BPKH baru dilantik oleh Presiden pada tahun 2017 dan lembaga tersebut mulai beroperasi secara resmi pada tahun 2018 (Fajri, 2018).

BPKH memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan haji yang meliputi proses penerimaan, pengembangan, pemanfaatan, serta pertanggungjawaban dana haji (Primadhany, 2017). Dalam pengelolaan keuangan haji, BPKH menerapkan prinsip korporatif dan nirlaba. Prinsip korporatif dimaknai sebagai pola pengelolaan keuangan yang mengadopsi praktik pengelolaan sebagaimana diterapkan pada perusahaan atau korporasi, dengan menitikberatkan pada pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif serta pencapaian hasil yang optimal. Prinsip nirlaba menegaskan bahwa pengelolaan keuangan haji ditujukan untuk memanfaatkan hasil pengembangan dana semaksimal mungkin demi kesejahteraan jamaah haji dan kemaslahatan umat Islam, tanpa adanya pembagian keuntungan atau dividen kepada pihak pengelola (Primadhany, 2017).

Kewenangan BPKH dalam pengelolaan dana haji berlandaskan akad wakalah, yaitu perjanjian pelimpahan wewenang dari satu pihak kepada pihak lain untuk melakukan tindakan tertentu yang dibenarkan. Akad ini diterapkan

karena BPKH bertindak sebagai perwakilan jamaah haji dalam mengelola dana yang terkumpul. Persetujuan akad wakalah harus diberikan sejak awal perjanjian. Sebagai pengelola keuangan haji, BPKH berkewajiban memastikan dana haji dikelola secara optimal sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur dalam undang-undang, sehingga pengelolaan keuangan haji menjadi tanggung jawab BPKH yang harus dilaksanakan secara profesional (Primadhany, 2017). BPKH juga diberi kewenangan untuk menempatkan dan mengembangkan dana haji dengan mengacu pada prinsip syariah, kehati-hatian, keamanan, dan kemaslahatan, serta menjalin kerja sama dengan berbagai pihak terkait dalam pengelolaan keuangan haji sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2014.

### **Manajemen Pengelola Dana Haji di Indonesia**

Manajemen tata kelola dana haji yaitu mengelola keuangan haji yang sudah dibayarkan jamaah haji untuk selanjutnya dikelola oleh Badan Pengelola haji dan akan menghasilkan keuntungan untuk para jamaah haji. Jadi ada harapan yang besar para jamaah haji melalui pengelolaan dana haji yang baik dapat mendorong pertumbuhan dana haji untuk menekan biaya haji serta berkontribusi juga dalam pembangunan nasional (Aziz, 2018). Pengelolaan dana haji dilaksanakan melalui skema investasi, di mana hasil atau nilai manfaatnya dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan ibadah haji agar lebih rasional dan efisien, serta diarahkan bagi kemaslahatan umat Islam secara luas (Sayyidah *et al.*, 2020).

Pembahasan mengenai dana haji berfokus pada tiga sektor utama, yaitu sektor keuangan, sektor keagamaan, dan sektor jasa. Perhatian masyarakat umumnya lebih tertuju pada sektor keuangan, khususnya terkait pengelolaan dana haji. Hal ini disebabkan oleh besarnya jumlah dana yang dikelola, sekaligus peluang dan tantangan yang menyertainya agar dapat memberikan

manfaat optimal bagi calon jamaah haji. Pengelolaan yang tidak tepat berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan, termasuk terjadinya penyalahgunaan dana haji (Nasution & Faruqi, 2019).

Pengelolaan dana haji di Indonesia memang sangat menarik untuk diteliti secara mendalam, dikarenakan penduduk muslim di Indonesia sangat mendominasi atau mayoritas penduduknya yaitu muslim. Pengelolaan dana haji sangatlah penting mengingat dana haji di Indonesia sangatlah besar, serta manfaat dana yang dikelola nantinya akan bermanfaat bagi jamaah haji untuk operasional haji para jamaah. Maka dari itu sangatlah perlu diadakannya pengelolaan dana haji khusus untuk mengelola dana haji tersendiri, manfaatnya yaitu agar lembaga tersebut akan lebih fokus mengurus pengelolaan dana haji saja bukan mengurus keperluan haji yang lain (Melfianora, 2019).

Perkembangan pengelolaan dana haji di Indonesia memperlihatkan adanya dua periode yang berbeda, yakni ketika dana haji dikelola langsung oleh Kementerian Agama dan setelah pengelolaannya dialihkan kepada Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). Pengelolaan dana haji kedua lembaga tersebut mempunyai ciri khas tersendiri, tetapi ada juga yang sama dalam prosesnya yaitu dalam hal investasi dana haji yang dahulu hanya disimpan di Bank sekarang sudah mulai berani berinvestasi di bidang yang lain seperti emas, surat berharga dan sukuk. Kedua lembaga pengelolaan dana haji di Indonesia tujuan dan manfaatnya sama yaitu dalam rangka mensubsidi para jamaah haji untuk pelaksanaan ibadah haji dan biaya operasional perjalanan haji lainnya. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa apabila Indonesia mampu mengelola dana haji secara optimal, maka potensi keuntungan yang diperoleh akan sangat besar dan dapat membantu menutup berbagai kebutuhan pembiayaan operasional penyelenggaraan haji.

**Tabel 1. Perbedaan Pengelolaan Dana Haji  
oleh Kementerian Agama dan BPKH**

<b>Indikator</b>	<b>Pengelolaan dana haji oleh Kementerian Agama (UU 13/2008)</b>	<b>Pengelolaan dana haji oleh BPKH (UU 34/2014)</b>
<b>Subjek pengelolaan</b>	Kementerian Agama	BPKH
<b>Objek yang dikelola</b>	BPIH/BPIH khusus, DAU.	Keuangan haji yang berupa: penerimaan, pengeluaran, dan kekayaan
<b>Prinsip pengelolaan</b>	BPIH dan hasil efisiensi BPIH dikelola dalam bentuk DAU berdasarkan prinsip efektivitas dan efisiensi dengan mengutamakan nilai manfaat serta kemaslahatan umat. .	Pengelolaan keuangan haji secara menyeluruh dikelola berdasarkan: Prinsip sayriah, prinsip kehati-hatian, manfaat, nirlaba, transparan, akuntabel
<b>Status dana haji</b>	Tidak jelas	Merupakan dana titipan jamaah haji yang diwakilkan kepada BPKH.
<b>Nilai manfaat bagi jamaah</b>	Jamaah haji tidak merasakan secara langsung nilai manfaat dari pengelolaan keuangan haji	Jamaah haji merasakan secara langsung adanya nilai manfaat yang diberikan pemerintah melalui rekening virtual di BPS BPIH yang dapat dijadikan sebagai pengurangan biaya penyelenggaraan ibadah haji yang harus dibayarkan kemudian.

### **Pertanggung Jawaban Dana Haji**

Dalam menjalankan tugas pengelolaan keuangan haji, BPKH wajib menyampaikan seluruh laporan terkait dana haji kepada Presiden dan DPR melalui Menteri Agama Republik Indonesia. Mekanisme keuangan haji di Indonesia yaitu meliputi penerimaan, pengeluaran, dan kekayaan, hal tersebut mekanisme yang dikerjakan oleh BPKH dalam mengelola dana haji. Semua sudah diatur dalam Undang-Undang dan diawasi oleh Dewan Pengawas serta DPR, karena dana yang diterima sangat besar olehkarena itu harus dipastikan bahwa prosedur tersebut harus dilakukan dengan sebaik mungkin.

Penerimaan keuangan haji dapat ditelaah dari beragam sumber dana, antara lain Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji, nilai manfaat dari pengelolaan keuangan haji, dana hasil efisiensi penyelenggaraan ibadah haji, Dana Abadi Umat, serta sumber sah lainnya yang tidak mengikat, seperti hibah, bantuan, dan wakaf. Penerimaan keuangan haji memang banyak dari beberapa sumber dan dibagi-bagi sesuai porsinya, serta sudah diatur dalam Undang-Undang mengenai pembagian sumber-sumber keuangan haji dan harus dibagi sesuai prosedur yang sudah ditetapkan. Dalam prakteknya memang sudah sesuai prosedur tetapi masih banyak yang belum bisa membedakan apakah ini dana yang harus dikelola atau memang untuk biaya pelaksanaan haji, oleh karena itu masih ada tindakan yang kurang baik dalam pembagian keuangan haji dengan kasus-kasus terdahulu yang sempat membuat citra Kementerian Agama memburuk.

Selanjutnya pengeluaran keuangan haji yaitu dana yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan haji, dalam hal ini mengenai hak-hak para jamaah untuk diberikan pelayanan yang baik dan memuaskan dalam melaksanakan ibadah haji. Pengeluaran ini keperluannya untuk persiapan keberangkatan para jamaah haji, serta ketika di Arab dalam pelaksanaan ibadah haji. Perhitungan pengeluaran harus diperhatikan dalam pelaksanaan

ibadah haji, karena jika tidak maka akan terjadi kejadian yang tidak diinginkan seperti contoh korupsi dana haji sangat mungkin dilakukan jika terdapat kesempatan dan tidak diawasi secara serius. Pengeluaran dalam pelaksanaan ibadah haji sudah ditentukan dan disepakati oleh Kementerian Agama, mengenai pengeluaran yang diperlukan sebelum pemberangkatan yaitu dengan adanya pelatihan haji/manasik haji, selanjutnya perlengkapan para jamaah untuk ke Arab, ketika di Arab seperti pemondokan, catering, dan transportasi di Arab. Pengeluaran tersebut setiap tahunnya pastinya adanya kenaikan biaya dalam pelaksanaan, untuk mengatasi hal tersebut maka perlunya pengelolaan dana haji yang diperuntukan khusus untuk keperluan haji. Inilah salah satu alasan mengapa dana haji harus dikelola dan dikembangkan dengan baik, manfaatnya akan dapat dirasakan oleh para jamaah dan lembaga pengelolaan haji.

Kekayaan haji yaitu dana yang dimiliki oleh lembaga pengelolaan dana haji yang tidak termasuk untuk pelaksanaan haji, seperti contoh hasil dari investasi dana haji dan sisa penyelenggaraan haji serta sisa dana yang diberikan pemerintah untuk pelaksanaan haji. Kekayaan haji bisa berbentuk keuangan dan ada yang berbentuk benda atau barang yang sama-sama mempunyai nilai jual. Kekayaan haji harus dijaga dan tetap ditambah karena untuk menunjang pelaksanaan haji selanjutnya.

### **Manajemen Investasi Dana Haji di Indonesia**

Investasi dana haji merupakan salah satu program yang dijalankan oleh BPKH dalam pengelolaan dana haji, dengan tujuan mengelola dana yang besar melalui metode investasi agar memperoleh keuntungan yang optimal. Memang, dalam praktiknya, sebagian besar lembaga pengelola haji menyalurkan dana haji melalui instrumen investasi. Indonesia merupakan negara yang menggunakan metode investasi dalam mengelola dana haji dalam

bentuk investasi langsung dan tidak langsung, investasi dilakukan baik pada aset keuangan maupun aset riil. Aset keuangan dikelola melalui lembaga keuangan seperti perbankan dan pasar modal, mencakup deposito, saham, dan sukuk. Sementara itu, investasi aset riil meliputi tanah, properti, logam mulia, serta pabrik atau perusahaan.

Menggunakan metode investasi dalam mengelola dana haji memang sudah tepat yang dilakukan oleh BPKH, dalam hal ini memang cara investasi yang sangat menguntungkan dan sedikit resiko. Dalam mengelola dana haji memang banyak regulasi yang mengatur dikarenakan jumlah dana yang dikelola sangatlah besar dan memang uang tersebut milik para jamaah haji yang digunakan dalam rangka beribadah ke tanah suci. Dengan begitu dana haji memang bukan seperti dana-dana seperti biasanya yang dapat digunakan secara bebas dan dapat di investasikan secara bebas juga, tetapi dalam menggunakan dana haji harus tetap diperhatikan prinsip-prinsip syari'ah, kehati-hatian, manfaatnya dan likuiditas.

## **Pembahasan**

### **Manajemen Pengelola Dana Haji di Indonesia**

Manajemen pengelolaan dana haji merupakan proses pengelolaan dana yang telah disetorkan oleh jamaah haji untuk kemudian dikelola oleh Badan Pengelola Keuangan Haji dengan tujuan menghasilkan nilai manfaat bagi para jamaah. Oleh karena itu, melalui pengelolaan dana haji yang optimal, diharapkan dapat mendorong pertumbuhan dana haji, menekan biaya penyelenggaraan ibadah haji, serta memberikan kontribusi terhadap pembangunan nasional (Sayyidah *et al.*, 2020). Pengelolaan dana haji dilaksanakan melalui kegiatan investasi, di mana nilai manfaat yang dihasilkan digunakan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan ibadah haji,



mendorong efisiensi dan rasionalitas, serta memberikan manfaat bagi kemaslahatan umat Islam (Sayyidah *et al.*, 2020).

Perkembangan pengelolaan dana haji di Indonesia menunjukkan adanya dua pola yang berbeda, yaitu ketika dana haji dikelola secara langsung oleh Kementerian Agama dan setelah pengelolaannya dipindahkan ke Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). Dalam pengelolaan dana haji kedua lembaga tersebut mempunyai ciri khas tersendiri, tetapi ada juga yang sama dalam prosesnya yaitu dalam hal investasi dana haji yang dahulu hanya disimpan di Bank sekarang sudah mulai berani berinvestasi di bidang yang lain seperti emas, surat berharga dan sukuk. Dari kedua lembaga pengelolaan dana haji di Indonesia tujuan dan manfaatnya sama yaitu dalam rangka mensubsidi para jamaah haji untuk pelaksanaan ibadah haji dan biaya operasional perjalanan haji lainnya. Sejumlah kajian menyatakan bahwa apabila Indonesia mampu mengelola dana haji secara optimal dan tepat, maka potensi keuntungan yang diperoleh akan sangat besar serta dapat membantu menutupi berbagai kebutuhan pembiayaan operasional haji.

### **Efektivitas Pengelolaan Dana Haji Di Indonesia**

Pembentukan Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) pada dasarnya telah dirintis sejak beberapa tahun sebelumnya. Sebelum dikenal dengan nama BPKH, lembaga ini bernama Badan Pengelola Dana Abadi Umat (BP DAU). Lembaga tersebut memiliki tugas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, serta kewenangan dalam pemanfaatan dana abadi umat. Sebagai lembaga nonstruktural, BP DAU beroperasi berdasarkan landasan hukum Keputusan Presiden Nomor 22 Tahun 2001 tentang Badan Pengelola Dana Abadi Umat. (Ramdhani & Ramdhani, 2014).

Apabila ditinjau dari cakupan kewenangannya yang relatif luas, tidak mengherankan jika lembaga ini kemudian menghadapi berbagai persoalan di

kemudian hari. Praktik pengelolaan yang bersifat monopolistik tersebut secara nyata menutup ruang partisipasi publik, baik dalam proses penyusunan kebijakan maupun dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, terutama ketika disertai rendahnya transparansi anggaran dan lemahnya sistem akuntabilitas publik. Kondisi ini menjadikan permasalahan semakin kompleks dan sulit diselesaikan. Padahal, keterlibatan serta pengawasan masyarakat sejatinya dapat menjadi instrumen penting untuk mencegah terjadinya penyimpangan oleh para perumus maupun pelaksana kebijakan.

Oleh sebab itu, kehadiran Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) menjadi sangat krusial sebagai solusi atas berbagai kekhawatiran terkait aspek transparansi, penerapan tata kelola keuangan yang baik, serta kepatuhan terhadap ketentuan hukum dan peraturan perundang-undangan. Lembaga ini memikul tanggung jawab pengelolaan keuangan yang besar dan kompleks, dengan dukungan sumber daya manusia yang direkrut dari kalangan profesional. Dengan demikian, harapan besar disematkan kepada BPKH agar mampu menjalankan amanah tersebut secara maksimal, sehingga terwujud pengelolaan keuangan haji yang bermutu, efektif, dan memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi kemaslahatan jamaah haji Indonesia (Hassan, 2018).

Bentuk-bentuk investasi yang dipilih oleh BPKH dalam mengoptimalkan dana haji masih sekedar mendapatkan keuntungan meskipun sedikit dan tidak rugi. Dalam prakteknya belum ada suatu tindakan atau gagasan tentang melakukan investasi dana haji dalam bentuk yang lain, seperti dalam bidang transportasi, properti dan infrastruktur serta dalam bidang perkebunan atau pertanian. Pemilihan bidang investasi sangat menentukan dalam keberhasilan dalam berinvestasi, seperti contoh negara tetangga kita yaitu Malaysia mereka sudah mampu mengelola dana haji dengan melakukan investasi di bidang properti, perkebunan dll.

## **Transparansi dan Akuntabel Dalam Pengelolaan Dana Haji Di Indonesia**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 5 Tahun 2018, kewenangan pengawasan dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan haji berada pada Dewan Pengawas. Ketentuan ini selaras dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2014 yang menegaskan bahwa Dewan Pengawas berfungsi melakukan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan haji. Adapun tugas Dewan Pengawas mencakup penilaian terhadap perumusan kebijakan, pelaksanaan pengawasan dan pemantauan atas pengelolaan keuangan haji, serta penilaian dan pemberian pertimbangan terhadap laporan pertanggungjawaban Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). (Munira & Astuti, 2019).

Dalam konteks tersebut, pemerintah melalui BPKH tampak seolah-olah menjadi satu-satunya lembaga yang memperoleh mandat penuh dari seluruh calon jamaah haji untuk mengelola dan memanfaatkan dana haji. Namun pada kenyataannya, lembaga ini berada di bawah pengawasan langsung Presiden serta lembaga pengawas terkait, sehingga pengelolaannya telah dilengkapi dengan mekanisme pengendalian yang memadai dan pada dasarnya tidak perlu menimbulkan kekhawatiran yang berlebihan (Hassan, 2018).

Dalam Undang-Undang maupun Peraturan Pemerintah telah ditetapkan tata kelola pengelolaan keuangan haji yang berlandaskan pada sejumlah prinsip dasar, seperti kehati-hatian, transparansi, kemanfaatan, dan prinsip lainnya. Salah satu aspek kehati-hatian yang perlu diperhatikan secara serius adalah pemanfaatan dana haji melalui penempatan pada sektor investasi, yang harus memiliki kejelasan dan kepastian statusnya. Investasi tersebut harus dipastikan kehalalannya, tidak bersifat samar (syubhat), apalagi

bertentangan dengan ketentuan syariah. Kekeliruan dalam menentukan sektor investasi berpotensi mengaburkan tujuan maqāṣid al-syarī'ah dan bahkan dapat membuka ruang bagi berkembangnya praktik ribawi. Hal ini perlu dicermati mengingat baik investasi konvensional maupun berbasis syariah memiliki standar yang sama dalam tingkat imbal hasil yang dapat diukur. Oleh karena itu, pemilihan sektor investasi dana haji harus menjadi perhatian dan pertimbangan bersama secara sungguh-sungguh. (Munira & Astuti, 2019).

Dalam konteks sinergi antarlembaga, BPKH perlu mempertimbangkan berbagai aspek, terutama yang berkaitan dengan birokrasi pemerintahan. Menurut aturan perundang-undangan, BPKH yaitu lembaga independen yang berada di bawah kewenangan Presiden dan tidak termasuk dalam struktur birokrasi pemerintahan tertentu. Meskipun demikian, BPKH tetap diwajibkan untuk terus menjalin koordinasi dan kerja sama dengan berbagai lembaga lain, baik di tingkat nasional maupun internasional. Dalam konteks penyelenggaraan ibadah haji, BPKH perlu melakukan koordinasi dan konsultasi secara intensif dengan lembaga regulator, yaitu Kementerian Agama Republik Indonesia. Berdasarkan informasi yang terekam secara daring, dalam kurun waktu satu tahun terakhir BPKH telah menunjukkan upaya membangun kemitraan dan kolaborasi dengan berbagai pihak. Langkah ini dapat dinilai sebagai terobosan yang positif dan patut diapresiasi, karena menjadi bagian dari ikhtiar untuk menemukan formulasi terbaik dalam mewujudkan pengelolaan keuangan haji yang berkualitas, efektif, dan memberikan manfaat optimal. (Hassan, 2018).

Bukti yang lain dalam pengelolaan dana haji yaitu dalam pelaporan keuangan tahunan dan aktifnya media yang dikelola oleh BPKH. Seperti contoh laporan keuangan yang dikeluarkan oleh BPKH setiap tahunnya

sangat tertata rapi dan lengkap serta mudah diakses di web resmi BPKH. Selanjutnya yaitu dapat dilihat di media sosial BPKH yang selalu aktif dan update dalam menginformasikan semua kegiatan dan penerimaan anggota baru serta informasi penting lainnya.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian study literature yang dilakukan oleh peneliti dan hasil dari analisis dari semua pembahasan maka terdapat dua hasil utama yang diperoleh. Pertama, pengelolaan dana haji dinilai telah berjalan lebih efektif dan efisien seiring dengan peralihan kewenangan dari Kementerian Agama kepada Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). Hal ini tercermin dari kinerja pengelolaan dana haji yang menunjukkan tren peningkatan sejak lembaga tersebut dibentuk hingga saat ini. Kedua, tata kelola dana haji juga mulai dikerjakan secara lebih transparan dan akuntabel melalui sistem yang dikembangkan oleh BPKH, sehingga data dan informasi dapat diakses dengan lebih terbuka. Laporan yang disajikan kini semakin lengkap dan mudah dipahami melalui situs resmi serta media sosial BPKH yang secara rutin memperbarui informasi mengenai perkembangan, kinerja pegawai, dan berbagai kegiatan yang dilaksanakan. Kondisi ini sangat membantu masyarakat untuk mengenal BPKH secara lebih mendalam sekaligus memperoleh informasi terkait pengelolaan dana haji.

## Daftar Pustaka

- Abidin, M. Z. (2016). Analisis Investasi Dana Haji dalam Pembiayaan Infrastruktur dan Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Ibadah Haji. *Harmoni*, 15(2), 152–164. <https://doi.org/10.32488/harmoni.v15i2.38>
- Ahmad, K., Mohammed, M. O., & Razak, D. A. (2012). Case of Pilgrimage Funds Management Board (Lembaga Urusan Tabung Haji). *IJUM*

- Journal of Case Studies in Management*, 3(2), 17–31. Retrieved from [https://www.academia.edu/download/49199069/CASE\\_STUDY-2\\_Case\\_of\\_Pilgrimage\\_Funds\\_Ma20160928-12081-ucyjd.pdf](https://www.academia.edu/download/49199069/CASE_STUDY-2_Case_of_Pilgrimage_Funds_Ma20160928-12081-ucyjd.pdf)
- Ahmad, M. F., Arif, M. S. M., Zakuan, N., Rahman, S., Abdullah, T. A. R., & Fadzil, N. (2014). The Effect of Demographics on Customer Satisfaction amongst Malaysia Hajj Pilgrims: Survey Result. *Applied Mechanics and Materials*, 660(1), 1000–1004. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.660.1000>
- Arabiyat, W., Alarabeyyat, A., & Obidat, L. H. (2016). E-System of Hajj Fund for Savings and Investment. *International Journal of Computer Applications*, 152(10), 13–19. <https://doi.org/10.5120/IJCA2016911649>
- Aziz, R. M. (2018). Hahslm Theory as Guidance of Straight Path in Management of Hajj and Finance. *KnE Social Sciences*, 1(1), 105–120. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i8.2503>
- Baig, U. (2016). Hajj Management in Pakistan in the Light of Experience of Tabung Haji of Malaysia. *Uluslararası İslam Ekonomisi ve Finans Ara tırmalar Dergisi*, 2(2), 13–40. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijisef/issue/29330/313834>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Deananda, A. Z. (2020). Alternative Optimization of Hajj Fund using Sharia Shares. *International Conference on Law, Governance and Islamic Society (ICOLGIS 2019)*, 34–40. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200306.176>
- Hassan, K. (2018). *Global Hajj Management and Islamic Finance*. New Orleans: University of New Orleans.
- Hastuti, F. (2013). Determinants of Hajj Funds Efficient Portfolio in Indonesia: Sensitivity Analysis Approach. *Journal of Economics and Business Padjadjaran University*, 1(1), 1–12. Retrieved from <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33036323>
- Ishak, M. S. H. (2011). Tabung Haji as an Islamic Financial Institution for Sustainable Economic Development. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 17(1), 236–240. Retrieved from <http://irep.iium.edu.my/10302/>
- Jayaprawira, A. R., & Abdussalam. (2019). Analysis of the Implementation of the Islamic Contract Principle on Hajj Fund Management By Hajj Fund

- Management Agency (BPKH). *KnE Social Sciences*, 1(1), 628–661. Retrieved from <https://www.knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/download/5405/10660>
- Jumali, E. (2018). Management of Hajj funds in Indonesia. *J. Legal Ethical & Regul. Isses*, 21(3), 1–9. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/Management-of-hajj-funds-in-indonesia-1544-0044-21-3-195.pdf>
- Karimah, I., & Iskandar, S. (2020). Optimization of Hajj Fund Development Through. In *Advancing Rule of Law in a Global Context* (p. 120). Jakarta: CRC Press.
- Kurniadi, D., Wiwoho, J., & Asrori, H. (2019). Hajj Fund Management in Perspective of the Financial Theory and Fiqh. *3rd International Conference on Globalization of Law and Local Wisdom (ICGLOW 2019)*, 225–227. <https://doi.org/10.2991/icgflow-19.2019.57>
- Melfianora, M. (2019). Penulisan Karya Tulis Ilmiah Dengan Studi Literatur. *Open Science Framework*, 12(1), 14–26. Retrieved from <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3413596>
- Mubarak, M. A., & Fuhaidah, U. (2018). Manajemen Pengelolaan Dana Haji Republik Indonesia:(Studi Kolaborasi antar Lembaga BPKH, Kemenag dan Mitra Keuangan dalam Pengelolaan Dana Haji). *ILTIZAM Journal of Shariah Economics Research*, 2(2), 67–88. <https://doi.org/10.30631/iltizam.v2i2.165>
- Mufraini, M. A. (2016). *Impact of Investor Confidence Towards Operational Stability (An Evidence from Sharia Banking As The Deposit Beneficiary Of Hajj Fund In Indonesia)*. New Delhi: Serials Publications.
- Muneeza, A., Sudeen, A., Nasution, A., & Nurmalasari, R. (2018). A Comparative Study of Hajj Fund Management Institutions in Malaysia, Indonesia and Maldives. *International Journal of Management and Applied Research*, 5(3), 120–134. Retrieved from <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=706980>
- Munira, M., & Astuti, S. B. (2019). Indonesian Hajj Fund Management: An Overview. *Asian Journal of Accounting and Finance*, 1(1), 1–9. Retrieved from <https://www.researchgate.net/profile/Mira-Munira-2/publication/340850551>
- Nasution, N., & Faruqi, F. (2019). The Rough Way to Management Hajj Fund (BPKH) Implementing Governance of Hajj Fund, Advances in Economics, Business and Management Research. *5th Annual International*

*Conference on Accounting Research (AICAR 2018)*, 156–157.  
<https://doi.org/10.2991/aicar-18.2019.33>

- Obaidullah, M. (2019). *Global Islamic Finance & Hajj Fund Management: Some Observations*. Jeddah: Islamic Development Bank.
- Possumah, B. (2017). Hajj Fund for Infrastructure Development: A Dilemma for Indonesian Muslim. *Islamic Finance News, Special Report*, 1(1), 220–221. Retrieved from <https://www.researchgate.net/profile/Bayu-Possumah/publication/319136842>
- Prasetyo, W. (2018). *Hajj Fund Investment in Indonesia: Its Regulation And Impementation*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Pratiwi, A. D., Fahmi, I., & Ismal, R. (2019). Optimal Hajj Funds Management by Islamic Bank. *The Causality Between Agriculture*, 18(2), 303 – 31. Retrieved from <https://www.researchgate.net/profile/Rifki-Isma/publication/337043973>
- Ramdhani, M. A., & Ramdhani, A. (2014). Verification of Research Logical Framework Based on Literature Review. *International Journal of Basic and Applied Science*, 3(2), 1–9. Retrieved from <https://digilib.uinsgd.ac.id/5127/>
- Sarniti, W. (2020). Optimization of Hajj Fund Management In Indonesia With Productive Zakat. *Proceedings of the International Conference on Law, Governance and Islamic Society (ICOLGIS 2019)*, 166–170. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200306.205>
- Sayyidah, S. U., Harto, P. P., Baehaqi, A., & Suprpto, E. (2020). Factors Affecting the Performance of Hajj Fund Investment in Malaysia. *Airlangga International Journal of Islamic Economics and Finance*, 3(1), 1–14. Retrieved from <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/72941439/pdf-libre.pdf?1634490542>
- Ulya, E. R. (2019). Pengelolaan Keuangan dana Haji Pada Alokasi Bidang Investasi Bidang Investasi oleh Badan Pengelola Keuangan BPKH Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Brawijaya*, 7(2), 20–35. Retrieved from <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/6049>
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.