



# ANALISIS IMPLEMENTASI AKAD MUSYARAKAH MUTANAQISHAH UNTUK PENGELOLAAN KEUANGAN HAJI DI BANK SYARIAH PENDEKATAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

**Nurul Izzati Septiana**

Perbankan Syariah Universitas Islam Raden Rahmat Malang

Email : [nurulizzatiseptiana@ymail.com](mailto:nurulizzatiseptiana@ymail.com)

## Abstraks

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis prioritas masalah, solusi dan strategi implementasi akad musyarakah mutanaqishah untuk pengelolaan keuangan haji di bank syariah. Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian Analytic Network Process (ANP) dengan menggunakan software ANP yaitu super decisions dalam tiga tahapan. Pertama, konstruksi model ANP. Kedua, tahap kuantifikasi model menggunakan pertanyaan dalam kuesioner ANP berupa pairwise comparison (perbandingan pasangan). Ketiga sintesis dan analisis. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat teridentifikasi beberapa masalah, solusi dan strategi dari model tersebut. Tingkat kesepakatan berdasarkan koefisien Kendall menunjukkan nilai Kendall (W) adalah antara antara 0,5206 sampai 1. Hal itu menunjukkan bahwa antara praktisi, regulator dan pakar relatif sepaham dalam pendapatnya terkait mencari masalah solusi dan strategi dari alternatif model pengelolaan keuangan haji di bank syariah yang ditawarkan.*

**Kata kunci :** ANP, Musyarakah Mutanaqishah, Pengelolaan Keuangan Haji di Bank Syariah

## PENDAHULUAN

Porsi dana haji di Indonesia begitu besar, setoran awal jamaah haji reguler pada tahun 2015 mencapai 85 triliun dengan setoran awal masing-masing orang 25 juta rupiah dan jangka waktu *waiting list* selama 10-14 tahun. Porsi dana haji sebesar 85 triliun tersebut akan dikelola oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) berdasarkan prinsip syariah, baik melalui investasi langsung, investasi portofolio syariah maupun disimpan di bank syariah atau bank umum yang mempunyai unit usaha syariah.<sup>1</sup>

Penempatan dana haji di bank syariah merupakan peluang bagi bank syariah untuk mendapatkan dana murah, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja bank

---

<sup>1</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Sistem Informasi Haji Kementerian Agama Bpk Affan Rangkuti pada tanggal 26 Mei 2015 di Kantor Pusat Kementerian Agama Jakarta.



syariah sehingga dapat berkontribusi bagi perekonomian nasional. Oleh karena itu bank syariah juga perlu melakukan inovasi produk baru dalam rangka pengoptimalisasian penempatan dana haji di bank syariah. Dalam penempatan dana haji di bank syariah atau bank umum yang mempunyai unit usaha syariah, saat ini ada beberapa alternatif misalnya, dalam bentuk deposito atau giro, maupun dalam bentuk sukuk berbasis proyek.

Alternatif penempatan dana haji pada dana pihak ketiga seperti deposito dan giro atau penempatannya pada dana pihak kedua seperti sukuk berbasis proyek sudah banyak dilakukan oleh perbankan syariah walaupun pada dasarnya, ada beberapa kekurangannya. *Pertama*, Rekening giro merupakan instrumen keuangan jangka pendek yang memberikan tingkat bonus lebih kecil dibandingkan dengan simpanan lainnya. Oleh karena itu, sangat disayangkan jika menempatkan dana haji pada giro, karena selain manfaatnya kurang maksimal, pemanfaatannya terbatas karena jangka pendek. *Kedua*, jika ditempatkan di deposito, meskipun tingkat imbalan yang diberikan lebih besar dari giro, tetapi jangka waktu maksimalnya hanya dua tahun. Jadi penggunaannya/pemanfaatannya kurang maksimal dikarenakan terbatas dengan jangka waktu tersebut. Padahal potensi dana haji bisa ditempatkan di instrumen keuangan dengan jangka waktu yang lebih panjang lagi lebih dari 10 tahun dikarenakan daftar tunggu haji mencapai sekitar 10 – 14 tahun.

Dengan adanya kelemahan penempatan dana haji pada dana pihak ketiga (DPK) ataupun pada dana pihak kedua, (Septiana : 2015) dalam penelitiannya mencoba membangun konsep pengelolaan keuangan haji dengan penempatan dana haji pada dana pihak pertama di bank syariah menggunakan akad musyarakah mutanaqishah.

Menurut (Septiana : 2015), penempatan dana haji pada dana pihak pertama mempunyai beberapa keunggulan. *Pertama*, dilihat dari karakteristiknya, modal (DP I) merupakan sumber dana jangka panjang dan penggunaannya bisa sampai 10 tahun lebih. Oleh karena itu, ketika menempatkan dana haji pada DP I maka pengelolaannya bisa maksimal. Hal ini tentu berbeda ketika ditempatkan pada DPK yang jangka waktunya relatif pendek.

*Kedua*, ketika menempatkan dana haji pada DP I maka imbalan (hasil dari pengelolaan dana haji) yang diterima besar. Berdasarkan statistik perbankan syariah, ekuivalen tingkat imbalan deposito jangka waktu terpanjang selama 12 bulan sebesar 7,08 % dan masih terkena pajak sebesar 20%. Sedangkan ketika ditempatkan pada DP I, maka imbal hasil (keuntungan) yang diperoleh sebesar 20% dan sudah tidak diperhitungkan pajak lagi. Faktanya, berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu praktisi bank syariah di Indonesia, saat ini, dana haji ditempatkan pada deposito 1 bulan dengan ekuivalen tingkat imbalan sebesar 3%. Hal ini menunjukkan bahwa ketika dana haji ditempatkan pada dana pihak pertama bank, maka imbalannya bisa mencapai 3 – 6 kali lebih besar daripada ditempatkan pada deposito.

*Ketiga*, penempatan dana haji pada DP I tidak menuntut pendapatan yang tetap (*fix*), jadi BPKH dan bank syariah tidak perlu khawatir terhadap target pendapatan



yang harus didapatkan selama pengelolaan. Bahkan bank syariah bisa menempatkan dananya ke aktiva produktif yang paling menguntungkan saat itu. Inilah salah satu fleksibilitas penempatan pada dana pihak pertama (DP I).

Dengan adanya penelitian sebelumnya (yang akan menjadi landasan teori pada penelitian ini) tentang keunggulan konsep pengelolaan keuangan haji pada dana pihak pertama di bank syariah menggunakan akad musyarakah mutanaqishah, paper ini ingin mengidentifikasi faktor-faktor prioritas yang mungkin menjadi kendala penerapan model tersebut, berikut juga menawarkan beberapa solusi untuk masalah yang teridentifikasi dengan metode *Analytic Network Process* (ANP).

## KAJIAN LITERATUR

Pembahasan penelitian dalam paper ini berdasar pada pengembangan penelitian sebelumnya tentang konsep pengelolaan keuangan haji dengan penempatan pada dana pihak pertama di bank syariah menggunakan akad musyarakah mutanaqishah, maka semua kajian literatur pada penelitian ini berdasar pada penelitian sebelumnya tersebut yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Septiana : 2015). Berikut penjelasannya.

### **Aplikasi Akad Musyarakah Mutanaqishah dalam Pengelolaan Keuangan Haji**

Dalam kasus kemitraan antara BPKH dengan Bank Syariah dalam hal pengelolaan keuangan haji, penelitian ini mengusulkan penggunaan akad *Musyarakah Mutanaqishah* untuk penempatan dana haji pada sisi passiva dana pihak pertama di mana kepemilikannya berupa usaha perbankan.

Dalam aplikasinya nanti, BPKH melakukan *syirkah* dengan Bank Syariah, di mana masing – masing mitra sama – sama menyetorkan modalnya untuk dikelola oleh BUS (Inilah akad *syirkahnya*) dan pada periode tertentu BUS mengalihkan dana secara bertahap (dicihil pengembaliannya), sehingga bagian dana BPKH akan menurun (Inilah *Mutanaqishohnya*).

### **Posisi Penempatan Dana Haji Pada Dana Pihak Pertama di Bank Syariah**

Dana pihak pertama adalah Dana sendiri atau lazim disebut dengan dana pihak kesatu yang berasal dari pemegang saham atau pemilik. Pada dasarnya setiap bank akan selalu berusaha untuk meningkatkan jumlah dana sendiri, selain untuk memenuhi kewajiban menyediakan modal minimum (CAR = Capital Adequacy Ratio) juga untuk memperkuat kemampuan ekspansi dan bersaing. Ketentuan CAR perbankan minimum adalah 8 % dari nilai aktiva tertimbang menurut risiko (ATMR) yang ada. Hal ini berarti bank dapat menciptakan bisnis *earning asset*nya sebesar 2,50 kali di banding dengan modal yang dimilikinya. Oleh karena itu, suatu bank yang ingin memperkuat kemampuan ekspansi dan bersaing di kemudian hari, maka harus dapat memupuk dan mengembangkan modalnya dengan baik. Semakin cepat bank tersebut dapat mengembangkan permodalannya, maka semakin terbuka bagi bank tersebut untuk memperluas usahanya.





Untuk memperluas permodalan (modal inti) dari bank dapat ditempuh melalui penambahan modal yang disetor oleh para pemilik saham, baik untuk bank yang sudah *go public* maupun yang belum *go public*. Penambahan setoran modal ini dapat langsung menambah jumlah modal bank yang bersangkutan. Ketika dana haji ditempatkan di dana pihak I pada sisi passiva bank, maka akan memperkuat sisi permodalan bank dan memperkuat kemampuan ekspansi dan bersaing.

Komposisi dana pihak pertama di bank syariah terdiri dari modal disetor, agio saham dan cadangan – cadangan. Penempatan dana haji pada dana pihak I nantinya berupa penyertaan saham dengan menggunakan akad *Musyarakah Mutanaqishah* atau bisa juga dengan mekanisme *subordinate loan* dengan akad *Musyarakah Mutanaqishah*.

### Mekanisme Pengelolaan Dana Haji pada Dana Pihak Pertama dengan Akad *Musyarakah Mutanaqishah*

Misalkan, BPKH melakukan akad *Musyarakah Mutanaqishah* dengan Bank Syariah dengan porsi masing – masing 50%, BPKH 15 Triliun dan Bank Syariah 15 Triliun dengan jangka waktu misalnya 10 tahun dengan asumsi keuntungan tetap (Misalnya 3 Milyar untuk masing – masing DP I, DP II dan DPK dan terjadi kesepakatan antara BPKH dan bank syariah, bahwa setiap tahunnya bank syariah melakukan pengembalian modal secara bertahap 10 % per tahun, maka mekanismenya sebagai berikut :

Tabel 1  
Ilustrasi Mekanisme Pengelolaan Keuangan Haji

Th. Ke	TOTAL MODAL BPKH + BUS (30 Triliun)						
	DANA						
	Cicilan Modal	BPKH 15 Triliun			BUS 15 Triliun		
		Komposisi Modal Triliun	% Keuntungan	Distribusi Keuntungan	Komposisi Modal Triliun	% Keuntungan	Distribusi Keuntungan
0	0	15	50 %	1,5	15	50 %	1,5
1	1,5	13,5	45 %	1,35	16,5	55 %	1,65
2	1,5	12	40 %	1,2	18	60 %	1,8
3	1,5	10,5	35 %	1,05	19,5	65 %	1,95
4	1,5	9	30 %	0,9	21	70 %	2,1
5	1,5	7,5	25 %	0,75	22,5	75 %	2,25
6	1,5	6	20 %	0,6	24	80 %	2,4
7	1,5	4,5	15 %	0,45	25,5	85 %	2,55
8	1,5	3	10 %	0,3	27	90 %	2,7



9	1,5	1,5	5 %	0,15	28,5	95 %	2,85
10	1,5	0	0 %	0	30	100 %	3
KET : T (Triliun), M (Milyar)							

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Dalam metodologi ANP, data yang digunakan merupakan data primer yang didapat dari hasil wawancara (*in-depth interview*) dengan dengan pakar, praktisi, dan regulator, yang memiliki pemahaman tentang permasalahan yang dibahas. Dilanjutkan dengan pengisian kuesioner pada pertemuan kedua dengan responden. Data siap olah dalam ANP adalah variabel-variabel penilaian responden terhadap masalah yang menjadi objek penelitian dalam skala numerik.

### Populasi dan Sampel

Pemilihan responden pada penelitian ini dilakukan secara *purposive sample* (sengaja) dengan mempertimbangkan pemahaman responden tersebut terhadap alternatif model pengelolaan keuangan haji yang ditawarkan dalam penelitian ini. Jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari enam orang, dengan pertimbangan bahwa mereka cukup berkompeten dalam mewakili keseluruhan populasi. Dalam analisis ANP jumlah sampel/responden tidak digunakan sebagai patokan validitas. Syarat responden yang valid dalam ANP adalah bahwa mereka adalah orang-orang yang ahli di bidangnya. Oleh karena itu, responden yang dipilih dalam survey ini adalah para pakar/akademisi ekonomi Islam, praktisi pengelola keuangan haji di Kementerian agama, praktisi bank syariah khususnya bank penerima setoran dana haji dan praktisi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) selaku regulator serta Dewan Syariah Nasional (DSN – MUI).

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian analisis kualitatif dimana bertujuan untuk menangkap suatu nilai atau pandangan yang diwakili para pakar dan praktisi syariah tentang alternative model pengelolaan keuangan haji yang ditawarkan dalam penelitian ini. Alat analisis yang digunakan adalah metode ANP dan diolah dengan menggunakan software "*Super Decision*". Adapun tahapannya adalah sebagai berikut :

#### 1) Konstruksi Model

Konstruksi model ANP disusun berdasarkan *literature review* secara teori maupun empiris dan memberikan pertanyaan pada pakar dan praktisi LKMS serta melalui *indepth interview* untuk mengkaji informasi secara lebih dalam untuk memperoleh permasalahan yang sebenarnya.

#### 2) Kuantifikasi Model

Tahap kuantifikasi model menggunakan pertanyaan dalam kuesioner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) antar elemen dalam cluster untuk mengetahui mana diantara keduanya yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan) dan seberapa besar perbedaannya melalui skala numerik 1-9. Data hasil



penilaian kemudian dikumpulkan dan diinput melalui *software super decision* untuk diproses sehingga menghasilkan output berbentuk supermatriks. Hasil dari setiap responden akan diinput pada jaringan ANP tersendiri.<sup>2</sup>

### 3) Sintesis dan Analisis

#### **Geometric Mean**

Untuk mengetahui hasil penilaian individu dari para responden dan menentukan hasil pendapat pada satu kelompok dilakukan penilaian dengan menghitung *geometric mean*<sup>17</sup>. Pertanyaan berupa perbandingan (*Pairwise comparison*) dari responden akan dikombinasikan sehingga membentuk suatu konsensus. *Geometric mean* merupakan jenis penghitungan rata-rata yang menunjukkan tendensi atau nilai tertentu dimana memiliki formula sebagai berikut:<sup>3</sup>

$$(\prod_{i=1}^n a_i)^{1/n} = \sqrt[n]{a_1 a_2 \dots a_n}$$

#### **Rater Agreement**

*Rater agreement* adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian (persetujuan) para responden (R1-Rn) terhadap suatu masalah dalam satu cluster. Adapun alat yang digunakan untuk mengukur rater agreement adalah *Kendall's Coefficient of Concordance* ( $W; 0 < W \leq 1$ ).  $W=1$  menunjukkan kesesuaian yang sempurna.<sup>4</sup>

Untuk menghitung Kendall's ( $W$ ), yang pertama adalah dengan memberikan ranking pada setiap jawaban kemudian menjumlahkannya.

$$R_i = \sum_j^m = 1 r_{i,j}$$

Nilai rata-rata dari total ranking adalah :

$$R = \frac{1}{2} m(n + 1)$$

Jumlah kuadrat deviasi ( $S$ ), dihitung dengan formula :

$$S = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$$

Sehingga diperoleh Kendall's  $W$ , yaitu :

<sup>2</sup> Ascarya, "The Persistence of Low Profit and Loss Sharing Financing in Islamic Banking : The Case of Indonesia" *Journal of Indonesian economic and business studies vol.1* LIPI, economic research center, 2011.

<sup>3</sup> Ibid., hlm.23

<sup>4</sup> Ibid., hlm 24



Jika  $W = \frac{12S}{m^2(n^2 - n)}$  nilai pengujian W sebesar 1 ( $W=1$ ), dapat disimpulkan bahwa penilaian atau pendapat dari para responden memiliki kesesuaian yang sempurna. Sedangkan ketika nilai W sebesar 0 atau semakin mendekati 0, maka menunjukkan adanya ketidaksesuaian antar jawaban responden atau jawaban bervariasi.<sup>5</sup>

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Masalah

Dari beberapa pendapat yang telah dikumpulkan dari para responden melalui kuesioner dan *indepth interview* (wawancara secara mendalam), ada beberapa faktor yang menjadi alasan apa saja masalah dan solusi serta strategi penerapan pembiayaan syariah untuk sektor peternakan. Faktor-faktor tersebut dapat dilihat melalui dua aspek yaitu aspek internal dan aspek eksternal. Untuk lebih detailnya penjelasan mengenai masalah serta solusi dan strategi yang berhasil dihimpun dari responden beberapa pakar dan praktisi serta berdasarkan hasil dekomposisi, maka dapat di bangun model kerangka ANP pada tabel 2 berikut :

Tabel 2  
Kerangka ANP

MASALAH		
SDM	REGULASI	RISK MANAJEMEN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesiapan tenaga analis investasi yang kompeten</li> <li>2. Kurangnya Pemahaman SDM</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membutuhkan Fatwa DSN (Akad Musyarakah Mutanaqishah pada Dana Pihak I)</li> <li>2. Membutuhkan dukungan Peraturan OJK</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risk Management terkait Bank</li> <li>2. Risk Management Terkait BPKH</li> </ol>
SOLUSI		
SDM	REGULASI	RISK MANAJEMEN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekrutmen tenaga ahli (Analis Investasi)</li> <li>2. Training SDM</li> <li>3. Rekrutmen SDM Ekonomi Syariah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DSN membuat fatwa</li> <li>2. OJK membuat peraturan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank dijamin LPS</li> <li>2. Penempatan pada Bank BUMN</li> <li>3. Membatasi nominal investasi</li> <li>4. Mengcluster penempatan dana shortterm dan longterm</li> <li>5. Disiapkan mekanisme tanggung renteng dari pengelola BPKH</li> <li>6. Ditanggung negara</li> </ol>
STRATEGI		

<sup>5</sup> Ibid., hlm. 25





1. BPKH segera dijalankan sesuai dengan amanah uu no 34 tahun 2014 tentang pengelolaan keuangan haji
2. Adanya sinergitas antara fatwa DSN, peraturan OJK dan UU tentang pengelolaan keuangan haji

### Hasil dan Analisis

Hasil survey yang diperoleh diolah terlebih dahulu berdasarkan hasil kuesioner untuk setiap masing-masing responden dengan menggunakan kerangka ANP sebagaimana telah disajikan pada gambar di atas sebagai dasar pembuatan kuesioner. Data yang diolah dari masing-masing responden tersebut menghasilkan tiga supermatriks yang memberikan urutan prioritas aspek-aspek terpenting dan masalahnya, solusi pemecahan masalah, serta pilihan strategi yang tepat menurut pendapat masing-masing responden.

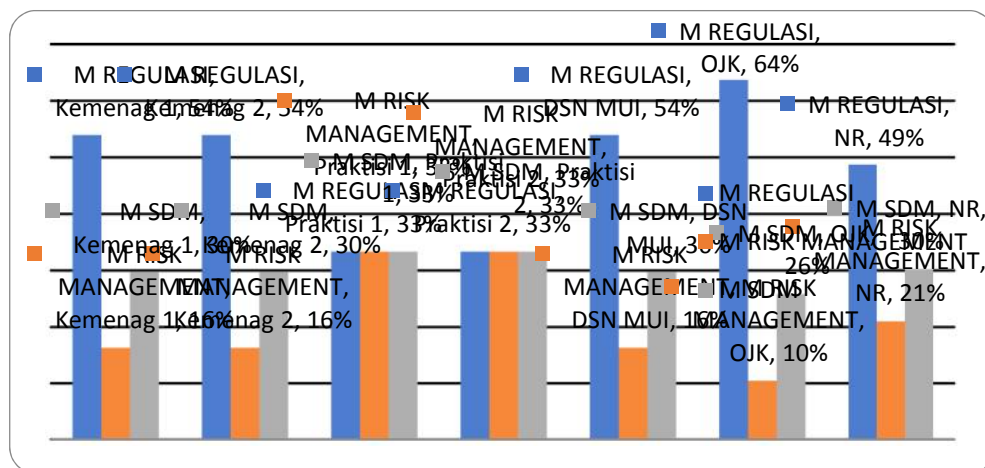
Selanjutnya hasil pengolahan tersebut dijelaskan menurut hasil rata-rata dan individual yang menjadi responden untuk kuesioner perbandingan pasangan untuk menghasilkan urutan prioritas. Untuk memperoleh hasil tersebut, dari tiga responden dihitung nilai rata-rata. Nilai rata-rata dan/atau modus inilah yang digunakan untuk menentukan urutan prioritas.

Dalam membantu menganalisa lebih dalam, berikut diuraikan bagaimana pendapat setiap responden tentang masalah, solusi dan strategi terkait model pengelolaan dana Haji di bank syariah yang ditawarkan (Penempatan dana Haji pada dana pihak pertama dengan akad *Musarakah Mutanaqishah*).

### Analisis Masalah

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka masalah dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah masalah regulasi yaitu sebesar 49%, diikuti oleh masalah SDM 30% dan yang menempati urutan prioritas terakhir adalah masalah manajemen risiko 21%. Hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini :





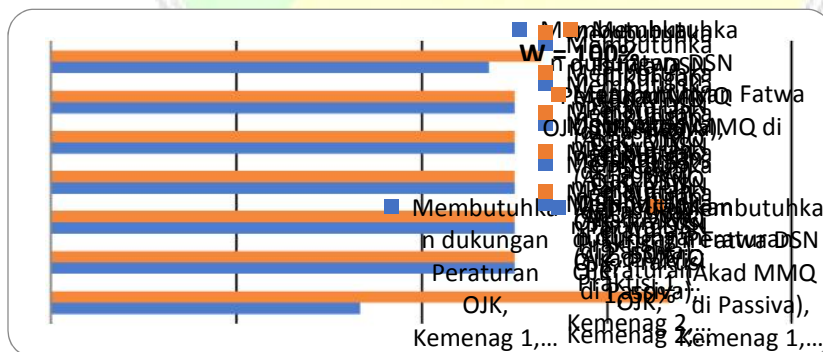
Gambar 1 Hasil ANP dan Rater Agreement

berdasarkan Cluster Masalah

Hasil *rater agreement* dengan nilai  $W=100\%$  hal ini mengindikasikan bahwa seluruh responden sepakat bahwa masalah prioritas adalah masalah regulasi, diikuti oleh masalah SDM, dan terakhir masalah manajemen risiko. Tingginya tingkat kesepakatan responden juga dapat dilihat dari keseragaman jawaban masing-masing responden, di mana empat orang responden menjawab masalah prioritas adalah masalah regulasi diikuti oleh masalah SDM, dan terakhir masalah manajemen risiko sedangkan dua orang lainnya menjawab bahwa ketiga masalah tersebut memiliki tingkat prioritas yang sama.

### Analisis Masalah Regulasi

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka masalah regulasi dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah membutuhkan fatwa DSN (Aqad MMQ passiva) sebesar 53%, diikuti oleh membutuhkan dukungan peraturan OJK sebesar 47%. Hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini :



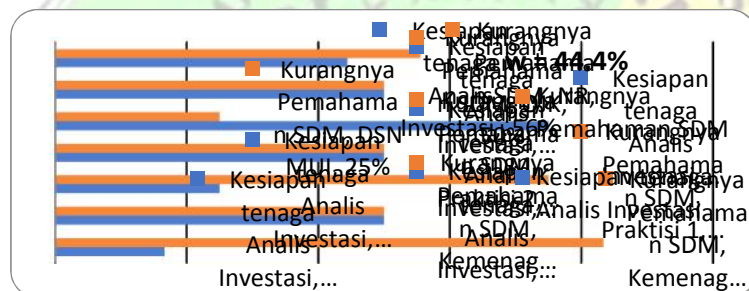
Gambar 2 Hasil ANP dan Rater agreement berdasarkan Cluster Masalah Regulasi



Hasil *rater agreement* dengan nilai  $W=100\%$  hal ini mengindikasikan bahwa seluruh responden sepakat bahwa masalah prioritas pada masalah regulasi adalah membutuhkan fatwa DSN (Aqad MMQ passiva) diikuti oleh membutuhkan dukungan peraturan OJK. Tingginya tingkat kesepakatan responden juga dapat dilihat dari keseragaman jawaban masing-masing responden, di mana satu orang responden menjawab masalah prioritas pada masalah regulasi adalah membutuhkan fatwa DSN (Aqad MMQ passiva) diikuti oleh membutuhkan dukungan peraturan OJK, sedangkan lima orang lainnya menjawab bahwa kedua masalah regulasi tersebut memiliki tingkat prioritas yang sama.

### Analisis Masalah SDM

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka masalah SDM dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah kurangnya pemahaman SDM sebesar 56%, diikuti oleh kesiapan tenaga analisis investasi sebesar 44%. Hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 3



Gambar 3

Hasil ANP dan *Rater agreement* berdasarkan *Cluster* Masalah SDM

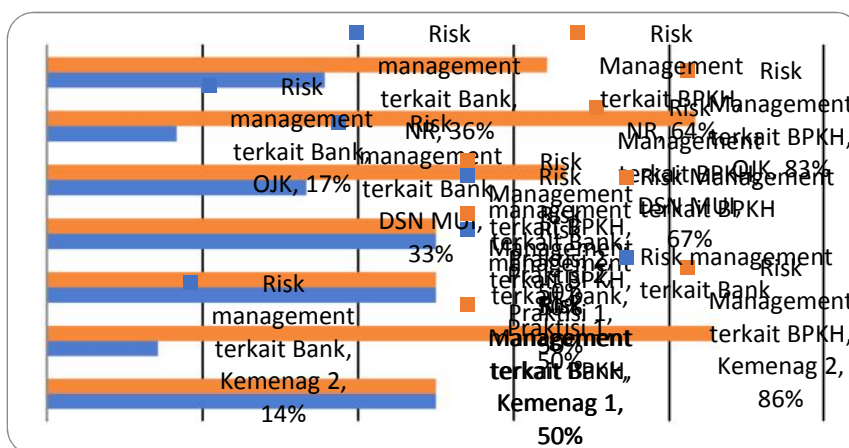
Hasil *rater agreement* dengan nilai  $W=44.4\%$  hal ini mengindikasikan bahwa 44.4% responden sepakat bahwa masalah prioritas pada masalah SDM adalah kurangnya pemahaman SDM diikuti oleh kesiapan tenaga analisis investasi. Rendahnya tingkat kesepakatan responden juga dapat dilihat dari keberagaman jawaban masing-masing responden, dimana dua orang responden menjawab masalah prioritas pada masalah SDM adalah kurangnya pemahaman SDM diikuti oleh kesiapan tenaga analisis investasi, satu orang menjawab masalah prioritas pada masalah SDM adalah kesiapan tenaga analisis investasi diikuti oleh kurangnya pemahaman SDM, sedangkan tiga orang lainnya menjawab bahwa kedua masalah SDM tersebut memiliki tingkat prioritas yang sama.

### Analisis Masalah Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka masalah manajemen risiko



dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah manajemen risiko terkait BPKH sebesar 64%, diikuti oleh manajemen risiko terkait bank sebesar 36%. Hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 4 di bawah ini



Gambar 4  
Hasil ANP dan Rater agreement Cluster M.Risk

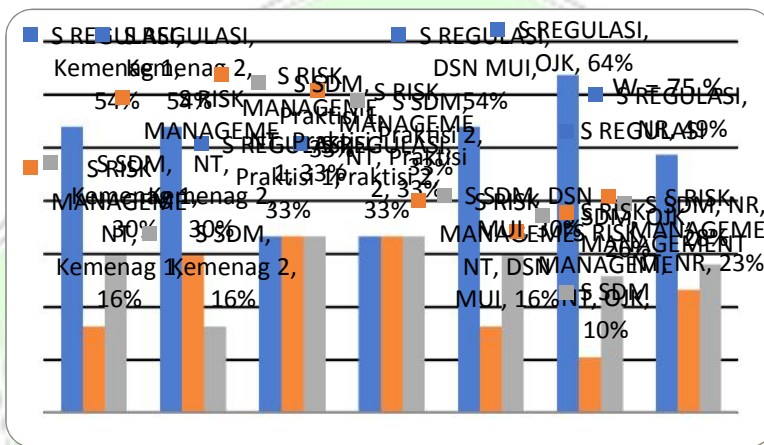
Hasil *rater agreement* dengan nilai  $W=100\%$  hal ini mengindikasikan bahwa seluruh responden sepakat bahwa masalah prioritas pada masalah manajemen risiko adalah manajemen risiko terkait BPKH diikuti oleh manajemen risiko terkait bank. Tingginya tingkat kesepakatan responden juga dapat dilihat dari keragaman jawaban masing-masing responden, dimana tiga orang responden menjawab masalah prioritas pada masalah manajemen risiko adalah manajemen risiko terkait BPKH diikuti oleh manajemen risiko terkait bank, sedangkan tiga orang lainnya menjawab bahwa kedua masalah manajemen risiko tersebut memiliki tingkat prioritas yang sama.

### Analisis Solusi

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka solusi dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah solusi terkait tentang regulasi sebesar 49%, diikuti oleh solusi sumber daya manusia sebesar 28%, dan prioritas terakhir adalah solusi untuk manajemen risiko 23%. Hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 5 di bawah ini.



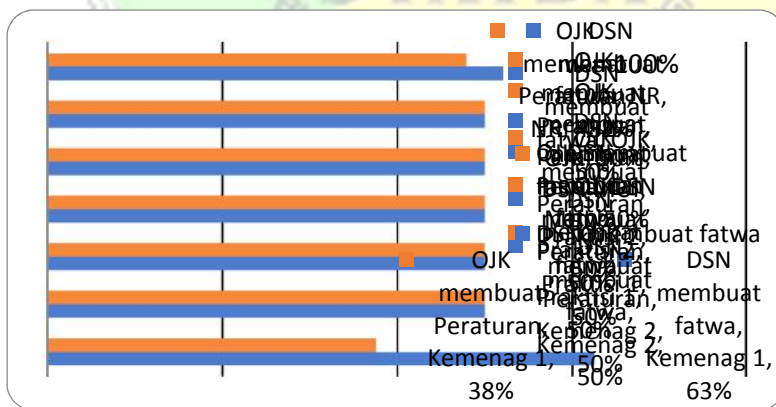
Hasil *rater agreement* dengan nilai  $W=75\%$  hal ini mengindikasikan bahwa hampir sebagian besar responden sepakat bahwa solusi prioritas adalah solusi terkait tentang regulasi diikuti oleh solusi sumber daya manusia dan prioritas terakhir adalah solusi untuk manajemen risiko. Tingginya tingkat kesepakatan responden juga dapat dilihat dari keragaman jawaban masing-masing responden, dimana empat orang responden menjawab solusi prioritas pada solusi regulasi, diikuti oleh solusi SDM dan yang terakhir adalah solusi untuk manajemen risiko, serta salah satu diantaranya menempatkan solusi untuk manajemen risiko berada pada urutan kedua, dan solusi untuk SDM pada urutan ketiga, sedangkan dua orang lainnya menjawab bahwa ketiga solusi tersebut memiliki tingkat prioritas yang sama.



Gambar 5

Hasil ANP dan *Rater agreement* berdasarkan Cluster Solusi

### Analisis Solusi Regulasi



Gambar 6

Hasil ANP dan *Rater agreement* berdasarkan Cluster Solusi Regulasi





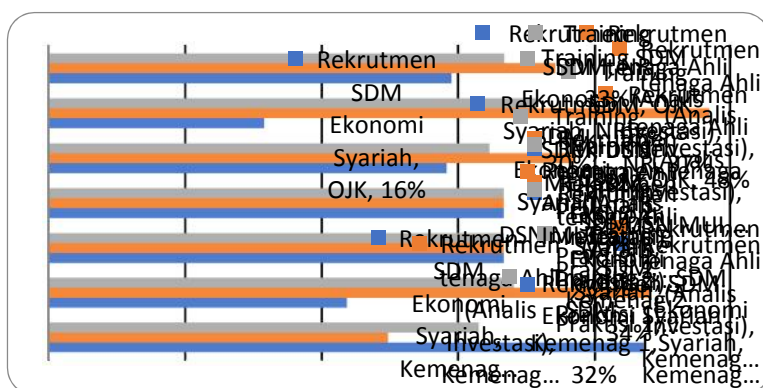
Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka solusi regulasi dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah DSN membuat fatwa sebesar 52%, diikuti oleh OJK membuat peraturan sebesar 48%. Hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 6.

Hasil *rater agreement* dengan nilai  $W=100\%$  hal ini mengindikasikan bahwa seluruh responden sepakat bahwa solusi regulasi prioritas adalah DSN membuat fatwa diikuti oleh OJK membuat peraturan. Tingginya tingkat kesepakatan responden juga dapat dilihat dari keragaman jawaban masing-masing responden, dimana satu orang responden menjawab solusi prioritas pada solusi regulasi adalah DSN membuat fatwa diikuti oleh OJK membuat peraturan, sedangkan lima orang lainnya menjawab bahwa kedua solusi tersebut memiliki tingkat prioritas yang sama.

### **Analisis Solusi Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka solusi SDM dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah rekrutmen tenaga ahli (analisis investasi) sebesar 37%, diikuti oleh training SDM sebesar 33%, dan yang menempati urutan prioritas terakhir adalah rekrutmen SDM ekonomi syariah sebesar 30%. Hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 7 di bawah ini :

Hasil *rater agreement* dengan nilai  $W=11.11\%$  hal ini mengindikasikan bahwa sedikit responden sepakat bahwa solusi SDM prioritas adalah rekrutmen tenaga ahli (analisis investasi) diikuti oleh training SDM dan yang menempati urutan prioritas terakhir adalah rekrutmen SDM ekonomi syariah. rendahnya tingkat kesepakatan responden juga dapat dilihat dari keberagaman jawaban masing-masing responden, dimana tiga orang responden menjawab solusi prioritas pada solusi SDM adalah rekrutmen tenaga ahli (analisis investasi) diikuti oleh training SDM dan yang menempati urutan prioritas terakhir adalah rekrutmen SDM ekonomi syariah, satu orang responden menjawab solusi prioritas pada solusi SDM adalah rekrutmen SDM ekonomi syariah diikuti oleh training SDM dan yang menempati urutan prioritas terakhir adalah rekrutmen tenaga ahli, dan dua orang lainnya menjawab bahwa ketiga solusi tersebut memiliki tingkat prioritas yang sama.



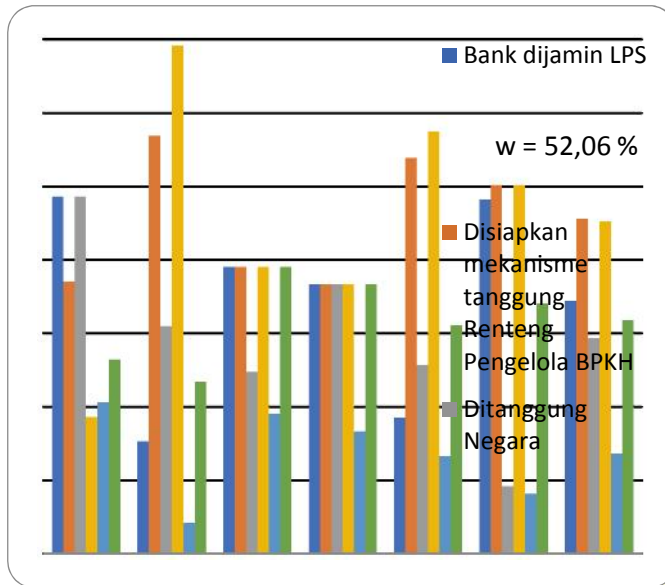
Gambar 7  
Hasil ANP dan *Rater agreement* berdasarkan *Cluster* Solusi SDM

**W =11.11%**

### Analisis Solusi Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka solusi manajemen risiko dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah disiapkan mekanisme tanggung renteng pengelola BPKH sebesar 22,81%, diikuti oleh membatasi nilai nominal investasi sebesar 22,60%, bank dijamin LPS sebesar 17,20%, penempatan pada bank BUMN sebesar 15,89%, ditanggung negara sebesar 14,66%, dan yang menempati urutan prioritas terakhir adalah mencluster dana short term dan long term sebesar 6,84%.

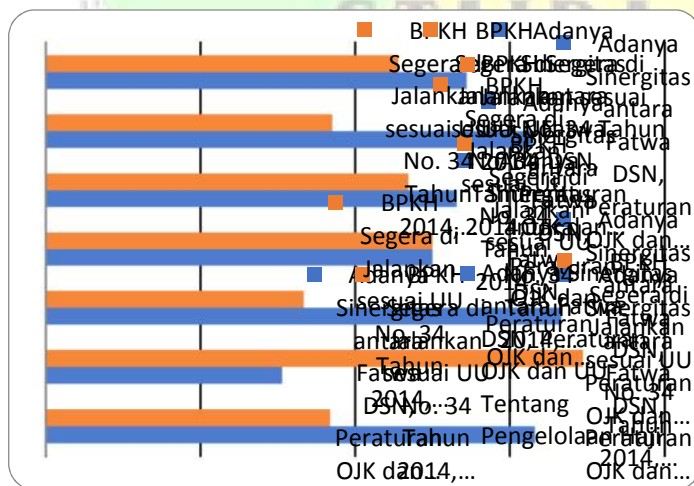
Hasil *rater agreement* dengan nilai  $W=52.06\%$  hal ini mengindikasikan bahwa hampir sebagian responden sepakat bahwa solusi manajemen risiko prioritas adalah disiapkan mekanisme tanggung renteng pengelola BPKH, diikuti oleh membatasi nilai nominal investasi, bank dijamin LPS, penempatan pada bank syariah BUMN *related*, ditanggung negara, dan yang menempati urutan prioritas terakhir adalah mencluster dana short term dan long term. Tingginya tingkat kesepakatan responden juga dapat dilihat dari keragaman jawaban masing-masing responden. Hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 8 di bawah ini :



Gambar 8  
Hasil ANP dan *Rater agreement* berdasarkan *Cluster* Solusi Manajemen Risiko

### Analisis Strategi

Berdasarkan hasil pengolahan data, berdasarkan nilai rata-rata gabungan sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini, maka strategi dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah adanya sinergitas antara fatwa DSN, peraturan OJK, dan UU tentang pengelolaan haji sebesar 54%, diikuti oleh BPKH segera dijalankan sesuai UU No 34 Tahun 2014 sebesar 46%. Hasil prioritas dapat dilihat pada gambar 9 di bawah ini :



Gambar 9  
Hasil ANP dan *Rater agreement* berdasarkan *Cluster* Strategi



Hasil *rater agreement* dengan nilai  $W=44.44\%$  hal ini mengindikasikan bahwa sebagian kecil responden sepakat bahwa strategi prioritas adalah adanya sinergitas antara fatwa DSN, peraturan OJK, dan UU tentang pengelolaan haji diikuti oleh BPKH segera dijalankan sesuai UU No 34 Tahun 2014. Rendahnya tingkat kesepakatan responden juga dapat dilihat dari keberagaman jawaban masing-masing responden, dimana empat orang responden menjawab strategi prioritas adalah adanya sinergitas antara fatwa DSN, peraturan OJK, dan UU tentang pengelolaan haji diikuti oleh BPKH segera dijalankan sesuai UU No 34 Tahun 2014, satu orang menjawab sebaliknya, dan satu orang lainnya menjawab bahwa kedua strategi tersebut memiliki tingkat prioritas yang sama.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor – faktor yang menjadi masalah ketika kontruksi model pengelolaan keuangan haji dalam penelitian ini diterapkan dan solusi dari masalah yang teridentifikasi dari *Analitic Network Process (ANP)* adalah sebagai berikut :

1. Masalah yang muncul dari model pengelolaan keuangan haji yang di tawarkan dari urutan prioritas adalah : Masalah Regulasi, Masalah SDM dan Manajemen Risiko. Penguraian masing – masing aspek masalah secara keseluruhan menghasilkan urutan prioritas : 1) Masalah Regulasi : Membutuhkan fatwa DSN MUI Mengenai aplikasi akad Musyarakah Mutanaqishah pada sisi Passiva, diikuti dengan membutuhkan dukungan fatwa OJK. 2) Masalah SDM : Kurangnya Pemahaman SDM diikuti oleh Kesiapan tenaga Analis Investasi. 3) Masalah Manajemen Risiko : Masalah Manajemen Risiko BPKH diikuti dengan Masalah Menejemen Risiko bank.
2. Solusi dari model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah solusi terkait tentang regulasi sebesar diikuti oleh solusi sumber daya manusia sebesar dan prioritas terakhir adalah solusi untuk manajemen risiko. Penguraian Aspek Solusi secara keseluruhan menghasilkan urutan prioritas : 1) Solusi Regulasi: DSN membuat fatwa di ikuti dengan OJK Membuat Peraturan. 2). Solusi SDM: Rekrutmen Tenaga Analis Investasi diikuti dengan Training SDM dan yang menempati urutan prioritas terakhir adalah rekrutmen SDM ekonomi syariah. 3) Solusi Manajemen Risiko yang paling prioritas adalah disiapkan mekanisme tanggung renteng pengelola BPKH diikuti oleh membatasi nilai nominal investasi, bank dijamin LPS, penempatan pada bank syariah Related BUMN, ditanggung negara dan yang menempati urutan prioritas terakhir adalah mencluster dana short term dan long term.
3. Strategi yang dapat dilakukan terkait model pengelolaan haji yang ditawarkan yang paling prioritas adalah adanya sinergitas antara fatwa DSN, peraturan OJK, dan UU tentang pengelolaan haji diikuti oleh BPKH segera dijalankan sesuai UU No 34 Tahun 2014 sebesar 46%.





- a. Adapun tingkat kesesuaian atau persetujuan antar responden berdasarkan Kendall's coefficient menunjukkan nilai koefisien Kendall's (W) yang relatif besar pada responden yang terdiri dari praktisi dan pakar. Hal itu menunjukkan bahwa antara praktisi, regulator dan pakar relatif sepaham dalam pendapatnya terkait mencari masalah solusi dan strategi dari alternative model pengelolaan keuangan haji di bank syariah yang ditawarkan. (W antara 0,5206 sampai 1). Sedikit berbeda hanyalah pada hasil prioritas strategi dimana nilai koefisien Kendall's hanya 0,1111. Artinya jawaban para responden terkait prioritas strategi ini lebih bervariasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- al-Suwailen, Sami, "Hedging in Islamic Finance", Journal IDB (Islamic Development Bank), 2006.
- Ascarya, *Akad dan Produk Bank Syariah*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007.
- Ascarya dan Yumanita, "The Lack of Profit and Loss Sharing Financing in Indonesian Islamic Banks: Problems and Alternative Solutions", paper presented at "INCEIF Islamic Banking and Finance Educational Colloquium: Creating Sustainable Development of Human Capital and Knowledge in Islamic Finance through Education", KLCC, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Ascarya, "The Persistence of Low Profit and Loss Sharing Financing in Islamic Banking : The Case of Indonesia" *Journal of Indonesian economic and business studies vol.1* LIPI, economic research center., 2011.
- Ascarya, "Analytic Network Process (ANP) New Approach of Qualitative Study". Paper ini dipresentasikan dalam acara *Seminar Internal Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti Jakarta*, 2005.
- Devi, Abrista & Aam S Rusdiyana, "Analysis of Cash Waqf Fund Management in Indonesia : An Analytic Network Process (ANP) Method Approach", Paper dipresentasikan dalam acara *Asean Islamic Conference of Islamic Finance (AICIF)* di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, tanggal 12 - 14 November 2014.
- Haura, Arie, "Pengelolaan dana haji pada sukuk dana haji Indonesia (SDHI)" *Skripsi*, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010.
- Hanudin Amin, "Application of Musharakah Mutanaqisah Home Financing As an Alternative to Traditional Debt Financing: Lessons Learned From the U.S. 2007 Subprime Crisis", *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance, Vol. 9 No. 3, July - Sep 2013*.
- Hasanuddin, Maulana dan Jaih Mubarak, "*Perkembangan akad musyarakah*", Jakarta : Kencana , 2012.
- Mannan, Dr. Mohammad Abdul, "Islamic socioeconomic Institutions and mobilization Of resources with special Reference to hajj Management of Malaysia" *Journal of Islamic research and training institute Islamic development bank*, 1996.
- Mardani, *Fiqh Ekonomi Syariah : Fiqh Muamalah*, Jakarta: Kencana, 2012.
- Meera, Ahamed Kameel Mydin & Dzuljastri Abdul Razak, "Islamic Home Financing through Musharakah Mutanaqisah and al-Bay' Bithaman Ajil Contracts : A



- Comparative Analysis," *African Journal of Business Management* Vol. 6(1), pp. 266-273, 11 January, 2012.
- Meera, Ahamed Kameel Mydin & Dzuljastri Abdul Razak, "Home Financing through the Musharakah Mutanaqisah Contracts: Some Practical Issues" *Journal of Islamic Economic*, Vol. 22 No. 1, pp: 121-143 (2009 A.D./1430 A.H.).
- Muhammad, *Manajemen dana bank syariah*, Yogyakarta : Ekonisia, 2005.
- Nazri, Niko "Optimalisasi Pengelolaan Dana Haji Untuk Kesejahteraan Jama'ah Haji Indonesia (Sebuah Gagasan), 2012.
- Rahmawati, Ita, "Mekanisme pengelolaan dana asuransi haji dan asuransi dana haji (Studi Komparasi Pada PT Asuransi Syariah Mubarakah Dan AJB Bumiputera 1912 Unit Syariah Malang" *skripsi*, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010.
- Riyadi, Slamet, *Asset and liability management*, Yogyakarta: FE UI, 2006.
- Saaty, Thomas L and Vargas, Louis G *Decision Making with the Analytic Network Process. Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*. Springer. Pittsburgh : RWS Publication : 2006.
- Shuhaimi, Mohd Bin Haji Ishak "Tabung Haji as an Islamic Financial Institution for Sustainable Economic Development" *Journal of Historical and Social Sciences IPEDR* vol.17, 2011.
- Septiana, Nurul Izzati, 2015 "Konstruksi Model Pengelolaan Keuangan Haji di Bank Syariah" Tesis : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Usmani, Taqi Muhammad, *An Introduction To Islamic Finance*, Pakistan: Idaratul Ma'arif, 2000.
- UU nomor 34 tahun 2014 pasal 20 – 21 tentang pengelolaan keuangan haji
- Wahyuni, Sri, "Konstruksi sukuk Musyarakah bil Ijarah sebagai alternatif Pembiayaan Infrastruktur Pemerintah, "Skripsi" STEI Hamfara Yogyakarta, 2010.
- Widodo, Sugeng "Islamic Financial Engineering," : *Jurnal At-Tauzi STEI HAMFARA*, 2010.
- Widodo, Sugeng, *Moda Pembiayaan Lembaga Keuangan Islam*" Yogyakarta : Kaukaba, 2014