

Analisis Manajemen Risiko Wakaf Uang Dengan Metode *Erm Coso*

Vita Sarasi¹⁾, Joval Ifghaniyafi Farras²⁾, Jasmine Hanjani Putri³⁾

¹ Prodi Ekonomi Islam Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Padjadjaran

² Magister Manajemen Universitas Padjadjaran

*Email korespondensi: vita.sarasi@unpad.ac.id

Abstract

Cash waqf management is different from other Islamic philanthropic asset management, because nazhir as waqf manager must maintain the endowment of waqf and also develop waqf assets so that the benefits can be distributed to mauquf'alah. This study aims to analyze risk management, find out the risks contained in the management of cash waqf as well as to know the risk control carried out by the Al-Azhar Waqf Institution, Jakarta. The approach used in this research is Enterprise Risk Management (ERM) COSO 2004 (Godfrey, 1996). The results of this study found that there are 31 risks in cash waqf management in Al-Azhar, namely 10 risks in collecting cash waqf funds, 13 risks in managing cash waqf funds and 8 risks in the distribution of cash waqf proceeds that need to be mitigated or transferred in collaboration with other institutions so that the risk is not fully borne alone.

Keywords: *cash waqf, risk management, Enterprise Risk Management (ERM) COSO*

Saran sitasi: Sarasi, V., Farras, J. I., & Putri, J. H. (2022). Analisis Manajemen Risiko Wakaf Uang Dengan Metode *Erm Coso*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(02), 1792-1807. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v8i2.3260>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v8i2.3260>

1. PENDAHULUAN

Perkembangan wakaf di Indonesia didominasi oleh pendirian masjid, tanah makam, dan sekolah yang kurang menguntungkan bagi lingkungan sekitarnya. Padahal, negara lain seperti Mesir dan Bangladesh telah mengembangkan lembaga wakaf secara menonjol, sehingga wakaf bisa menjadi sumber pendanaan pembangunan ekonomi yang tidak ada habisnya (Nasution, 2006). Baru di tahun 2002, Majelis Ulama Indonesia (MUI) mengeluarkan fatwa bahwa wakaf uang hukumnya *jawaz* (boleh). Wakaf diberikan secara tunai dengan maksud agar uang tersebut dapat dikembangkan dengan produktif agar hasilnya berguna bagi kepentingan *mauquf 'alah*.

Wakaf uang dapat dipergunakan untuk apa saja yang sesuai dengan syariah Islam selama pengelola wakaf tetap mempertahankan nilai pokok wakaf. Wakaf uang memiliki manfaat bagi berbagai pihak, termasuk lembaga keuangan, pemerintah dan masyarakat.

Menurut data dari *CIA World Factbook* tahun 2020, penganut agama Islam di Indonesia mencapai 87,2% dari total 267.026.366 jiwa penduduk Indonesia. Jumlah muslim yang dominan di Indonesia bisa menjadi faktor pendukung tingginya potensi wakaf uang yang dapat dihimpun. Nasution dan Hasanah (2005) mengutarakan asumsi potensi wakaf apabila terdapat 10 juta jiwa muslim kelas menengah seperti data potensi wakaf pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1. 1 Potensi Wakaf

Tingkat Penghasilan/Bulan	Jumlah Muslim	Nominal Wakaf/bulan	Total Potensi Wakaf	Potensi Wakaf Tunai/Tahun
Rp. 500.000	4 juta	Rp.5.000,-	Rp.20 milyar	Rp.240 milyar
Rp.1 juta–Rp.2 juta	3 juta	Rp.10.000,-	Rp.30 milyar	Rp.360 milyar
Rp.2 juta–Rp.5 juta	2 juta	Rp.50.000,-	Rp.100 milyar	Rp.1,2 triliun
Rp.5 juta–Rp.10 juta	1 juta	Rp.100.000,-	Rp.100 milyar	Rp.1,2 triliun

Sumber: (Nasution, 2005)

Berdasarkan tabel berikut, harta wakaf akan terkumpul hingga 3 triliun per tahunnya hanya dari 10 juta jiwa muslim yang mau memberikan sedikit hartanya untuk wakaf uang setiap bulannya.

Selain itu, Badan Kebijakan Fiskal, juga melakukan perhitungan potensi wakaf uang dengan asumsi terdapat tiga skenario (Nizar, 2017). Ketiga skenario perhitungan potensi wakaf uang di Indonesia adalah sebagai berikut: (1) Rendah, dimana hanya 10 persen dari penduduk Muslim, menurut data Susenas 2014 sebesar 197 juta jiwa, yang menjadi *wakif* dengan nilai wakaf Rp.10.000 per orang per bulan; (2) Moderat, dimana hanya 25 persen dari penduduk Muslim yang menjadi *wakif* dengan nilai wakaf Rp.10.000 per orang per bulan; dan (3) Optimis dimana hanya 50 persen dari penduduk Muslim yang menjadi *wakif* dengan nilai wakaf uang Rp. 10.000 per orang per bulan. Ketiga skenario potensi wakaf tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2 Tabel Potensi Wakaf

Skenario	Nominal Wakaf/bulan	Nominal Wakaf/tahun
Rendah	Rp.197 milyar	Rp.2,36 triliun
Moderat	Rp.492,5 milyar	Rp.5,91 triliun
Optimis	Rp.985,0 milyar	Rp.11,82 triliun

Sumber: Nizar, 2017 (diolah)

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa potensi wakaf uang dengan skenario rendah bisa mencapai Rp.2,36 triliun per tahun, skenario moderat mencapai Rp.5,91 triliun per tahun, dan skenario optimis mencapai Rp.11,82 triliun per tahun.

Selain itu, menurut data Badan Wakaf Indonesia (BWI), potensi aset wakaf uang per tahun mencapai Rp.188 triliun (Saptono, 2019). Pada kenyataannya, wakaf uang yang berhasil dikumpulkan oleh beberapa lembaga *nazhir* tingkat nasional jauh lebih rendah dibandingkan potensi yang diharapkan. Sesuai dengan data laporan keuangan lembaga *nazhir*, total penghimpunan dana wakaf uang dari tujuh lembaga berskala nasional pun hanya memperoleh Rp.32.781.459.176 (Hasim et al, 2016).

Berdasarkan data dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia sampai dengan tanggal 20 Desember 2020 total wakaf tunai yang berhasil dikumpulkan melalui bank adalah Rp.328 miliar. Pakar Ekonomi Syariah, Syakir Sula mengatakan bahwa apabila lembaga wakaf bisa mengelola uang wakaf dengan baik dan transparan maka jumlah peminat wakaf uang akan meningkat (Audriene,

2020). Potensi wakaf uang yang sangat tinggi harus dimanfaatkan dengan baik. *Nazhir* sebagai pengelola harta wakaf harus mengelola harta tersebut layaknya *corporate management*, yang bertindak secara profesional untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari pengelolaan harta wakaf (Rozalinda, 2012). *Nazhir* sebagai pengelola dana wakaf harus bisa mengambil keputusan yang tepat untuk mengembangkan harta wakaf, agar dapat memberikan nilai tambah pada harta tersebut dan memperoleh kepercayaan masyarakat karena menerapkan sistem pengelolaan yang baik. Pengembangan harta wakaf bisa berbentuk investasi dalam sektor riil, yaitu *mudharabah*, *musyarakah*, *murabahah*, *ijarah* dan lainnya.

Tetapi, menurut Rozalinda (2012) terdapat beberapa permasalahan pada pengelolaan wakaf uang yaitu: 1. Menumpuknya dana (*idle fund*), 2. Turunnya nilai uang karena inflasi dan 3. Hilangnya aset wakaf karena *mismanagement*. Chowdhury et al. (2011) mengatakan bahwa permasalahan manajemen wakaf terdapat pada sumber daya manusianya yang kurang profesional dan masih banyak harta wakaf yang *idle* karena tidak dikembangkan atau diinvestasikan. Selain itu, menurut Hasanah (2005) banyak *nazhir* yang kurang kompeten dalam menjalankan tugas serta kewajibannya dalam mengembangkan wakaf. Pengelolaan wakaf di masa yang akan datang perlu dilaksanakan oleh *nazhir* yang kompeten sehingga harta wakaf bisa dikembangkan secara produktif. Hal yang sama diutarakan oleh Dahlan (2017) dimana kebanyakan harta wakaf dikelola oleh *nazhir* dengan kompetensi yang kurang baik untuk dapat mengoptimalkan harta wakaf, bahkan cenderung tidak menghasilkan keuntungan dan tidak tepat sasaran yang membuat wakaf tidak berfungsi secara maksimal. *Nazhir* sebagai pengelola wakaf harus menjaga keabadian harta wakaf, dimana harta pokok wakaf tidak boleh hilang, terlantar, tidak bermanfaat, atau pun sama sekali tidak menghasilkan. Dalam proses pengembangan harta wakaf, lembaga wakaf selaku *nazhir*, akan menghadapi berbagai risiko. Tidak dikelolanya harta wakaf juga dapat menimbulkan risiko berkurangnya nilai harta wakaf akibat inflasi. Manajemen risiko sangat efektif untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan harta wakaf (Khalid et al, 2017).

Pengelolaan harta wakaf berbeda dengan pengelolaan harta filantropi Islam lainnya seperti zakat dan sedekah, karena harta wakaf memiliki

prinsip keabadian. Manajemen wakaf uang harus dikelola secara profesional dengan sistem yang menyerupai standar operasional perusahaan, salah satunya dengan menerapkan manajemen risiko. Manajemen risiko di Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang (LKS-PWU) lebih kompleks dibandingkan manajemen risiko pada perusahaan umum, karena selain terdapat risiko seperti perusahaan pada umumnya, terdapat juga risiko ketidakpatuhan syariah terkait setiap tindakan yang diambil. Risiko ketidakpatuhan syariah bisa terdapat pada penetapan kebijakan hingga pengambilan keputusan. Oleh karena itu, LKS-PWU perlu melakukan pertimbangan dengan cermat pada segala pilihan yang diambil, agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pada kenyataannya, masih banyak ketidakjelasan dan ketidakpastian dalam pengelolaan wakaf, seperti siapa yang menanggung risiko yang dapat terjadi pada pengelolaan tersebut (Khalid et al, 2017)

Di Indonesia sendiri, terdapat lembaga independen yang mengurus permasalahan wakaf, yaitu Badan Wakaf Indonesia (BWI). BWI dibentuk dengan tujuan memajukan dan mengembangkan perwakafan di Indonesia. BWI memiliki peran sebagai regulator dan juga *nazhir* dalam perwakafan di Indonesia. Sebagai regulator BWI berperan dalam pembuatan *Waqaf Core Principle (WCP)* bersama dengan Bank Indonesia (BI) dan *International Research of Training Institute Islamic Development Bank (IRTI-IDB)*. Salah satu poin utama yang ditekankan dalam *WCP* adalah manajemen risiko dalam berbagai aspek perwakafan, mulai dari risiko penerimaan hingga risiko penyaluran hasil wakaf. Pada pedoman tersebut dijelaskan bahwa pengawas wakaf menetapkan bahwa *nazhir* atau lembaga wakaf perlu memiliki proses manajemen risiko yang komprehensif dalam mengidentifikasi, mengukur, mengevaluasi, memantau, melaporkan, dan mengendalikan atau memitigasi semua risiko material.

Lembaga Wakaf Al-Azhar merupakan salah satu lembaga pengelola wakaf di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1958. Keberhasilan pengelolaan wakaf di Lembaga Al-Azhar Kairo yang berhasil membiayai berbagai sektor terutama di bidang pendidikan dan dakwah menjadi inspirasi berdirinya Lembaga Wakaf Al-Azhar di Indonesia. Sama halnya dengan Al-Azhar Kairo, hasil pengelolaan wakaf di Lembaga Wakaf Al-Azhar juga difokuskan untuk bidang pendidikan dan dakwah. Seiring dengan berjalannya waktu, Lembaga

Wakaf Al-Azhar berfokus untuk melakukan pengelolaan wakaf produktif, dimana salah satu programnya adalah wakaf uang. Pada tahun 2014, Lembaga Wakaf Al-Azhar terdaftar secara resmi sebagai *nazhir* wakaf uang di Badan Wakaf Indonesia.

Konsep Risiko

Vaughan (1978) mengemukakan tiga definisi risiko yaitu (1) Risiko adalah peluang kerugian, (2) Risiko adalah kemungkinan kerugian, (3) Risiko adalah ketidakpastian.

Berdasarkan *Waqf Core Principle* terdapat beberapa jenis risiko wakaf antara lain:

Risiko Reputasi dan hilangnya harta benda wakaf

Risiko ini merupakan risiko yang timbul akibat berkurangnya tingkat kepercayaan masyarakat terutama calon *wakif*. Risiko ini bisa membahayakan keberlangsungan lembaga wakaf dan menghambat penghimpunan dana wakaf. Risiko hilangnya harta benda wakaf umumnya terjadi pada saat pengembangan harta wakaf, dimana akan diinvestasikan melalui berbagai sektor.

Risiko Operasional dan Kepatuhan Syariah

Risiko ini merupakan risiko yang berkaitan dengan *fraud*, kegagalan sistem dan gangguan lainnya yang umumnya berasal dari internal lembaga wakaf.

Risiko Pendistribusian Hasil Wakaf

Dalam mendistribusikan hasil wakaf, lembaga wakaf perlu memiliki perencanaan, pencatatan dan pengelolaan wakaf yang baik agar hasil wakaf yang didistribusikan sesuai dengan perencanaan. Risiko yang mungkin terjadi ialah posisi keuangan yang tidak stabil dan kesalahan alokasi dalam kegiatan penyaluran

Risiko Pasar

Risiko ini terjadi akibat penurunan harga di pasar. Lembaga wakaf perlu menyiapkan mitigasi yang tepat agar harta wakaf tidak terdepresiasi akibat perubahan ekonomi

Risiko Negara dan Transfer

Risiko ini terjadi apabila lembaga wakaf bertransaksi antar negara. Maka dari itu pengawasan wakaf di Indonesia perlu bekerja sama dengan pengawasan di negara lainnya agar bisa mendapatkan informasi tambahan sesuai dengan kebutuhan

Manajemen Risiko

Santosa (2009) menjelaskan bahwa manajemen risiko adalah proses mengidentifikasi, mengukur dan memastikan risiko serta mengembangkan strategi untuk mengelola risiko tersebut.

COSO's Enterprise Risk Management

COSO, yang merupakan kependekan dari *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, pada awalnya didirikan oleh lima asosiasi dan institut akuntansi utama di AS pada pertengahan 1980-an sebagai bagian dari *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*. Standar manajemen risiko ini pertama kali dibuat pada tahun 2004 dan dirilis standar yang diperbarui pada tahun 2017 dengan judul *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. Penelitian ini menggunakan *ERM COSO 2004*.

COSO (2004) menyatakan definisi ERM sengaja dibuat luas, sehingga kerangka kerja tersebut dapat diterapkan di seluruh organisasi, industri, dan sektor. COSO (2004) menggambarkan hubungan antara delapan komponen ERM, tujuan perusahaan, dan unit entitas dalam kubus tiga dimensi seperti pada Gambar 1.2 di bawah ini.



Gambar 1.2 *Enterprise Risk Management COSO*
Sumber: coso.org

Dalam kerangka manajemen risikonya, *ERM COSO* menuntut perusahaan untuk dapat menentukan terlebih dahulu sasaran perusahaannya, yang terdiri dari empat kategori yaitu: Strategis: sasaran yang

mendukung dan selaras dengan misi perusahaan, Operasi: efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber daya perusahaan, Pelaporan: keterpercayaan dari pelaporan, Pemenuhan: pemenuhan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui risiko apa saja yang berpotensi dapat terjadi pada manajemen wakaf uang di Lembaga Wakaf Al-Azhar, bagaimana praktik manajemen risiko wakaf uang yang diterapkan oleh Lembaga Wakaf Al-Azhar dan bagaimana cara Lembaga Wakaf Al-Azhar merespon risiko wakaf uang.

2. METODE PENELITIAN

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Lembaga Wakaf Al-Azhar dan LAZ Al-Azhar yang membantu tugas penyaluran hasil wakaf yaitu berjumlah 10 orang. Karena jumlah populasi yang sedikit maka diambil seluruhnya untuk melakukan pengisian kuesioner.

Variabel Risiko

Waqf Core Principle mencantumkan beberapa permasalahan risiko yang dihadapi oleh lembaga wakaf dan membutuhkan pengawasan serta manajemen yang tepat dari *nazhir* wakaf. Risiko-risiko yang dimuat dalam *Waqf Core Principle* antara lain adalah risiko operasional, risiko reputasi, risiko kepatuhan syariah, risiko pembayaran, risiko pasar, risiko negara, risiko hilangnya harta benda wakaf dan risiko gagal bayar oleh peminjam. Berdasarkan hasil studi literature dan wawancara dengan narasumber ahli, didapatkan beberapa variabel risiko yang mungkin terjadi pada aktivitas manajemen wakaf uang di Lembaga Wakaf Al-Azhar yaitu sebanyak 31 risiko. Variabel risiko manajemen wakaf uang di Lembaga Wakaf Al-Azhar berdasarkan aktivitas yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Variabel Risiko

Aktivitas	Risiko	Jenis Risiko
Penghimpunan Wakaf Uang	Dokumen harta wakaf uang tidak lengkap	Risiko Kepatuhan Syariah
	Wakif tidak paham hukum berwakaf uang	Risiko Operasional
	Wakaf uang dilakukan tanpa dokumentasi atau pencatatan	Risiko Kepatuhan Syariah
	Adanya kampanye negatif tentang citra lembaga wakaf	Risiko Reputasi
	Dokumen wakaf uang hilang	Risiko Operasional
	Harta yang diwakafkan merupakan harta haram atau berasal dari transaksi yang tidak halal	Risiko Kepatuhan Syariah

Aktivitas	Risiko	Jenis Risiko
	<i>Wakif</i> tidak puas dengan pelayanan lembaga wakaf	Resiko Reputasi
	Proyeksi potensi wakaf terlalu optimis atau tidak akurat	Risiko Operasional
	Harta wakaf uang tercampur dengan harta pribadi nazhir	Risiko Kepatuhan Syariah
	Ketidakamanahan <i>nazhir</i> dalam menerima harta wakaf	Risiko Operasional
	<i>Wakif</i> tidak setuju dengan program wakaf uang yang dibuat	Risiko Reputasi
Pengelolaan Wakaf Uang	Program membutuhkan dana yang besar	Risiko hilangnya harta benda wakaf
	Operasional <i>nazhir</i> membutuhkan dana yang besar yaitu lebih dari 10% dana yang dihasilkan dari pemproduktifan dana wakaf	Risiko Kepatuhan Syariah
	Keterlambatan penerbitan laporan keuangan	Risiko Reputasi
	Kurangnya akuntabilitas dalam pengelolaan harta wakaf	Risiko Reputasi
	Nilai harta wakaf terdepresiasi akibat inflasi	Risiko hilangnya harta benda wakaf
	Dana wakaf uang hilang atau berkurang akibat kegagalan usaha	Risiko hilangnya harta benda wakaf
	Dana wakaf uang <i>idle</i> karena tidak dikembangkan	Risiko hilangnya harta benda wakaf
	Pergantian generasi <i>nazir</i> mungkin menimbulkan konflik	Risiko Operasional
	Tidak ada pelatihan SDM <i>nazhir</i> yang berkesinambungan dari pemerintah	Risiko Operasional
	Terjadi peristiwa <i>force majeure</i> seperti kebakaran, banjir dll	Risiko Operasional
	Terjadi pemanfaatan harta wakaf uang untuk kepentingan golongan tertentu	Risiko Kepatuhan Syariah
	Kelalaian <i>nazhir</i> dalam mengelola harta wakaf	Risiko Operasional
Penyaluran Manfaat Wakaf Uang	<i>Nazhir</i> kurang kompeten dalam membuat perencanaan penyaluran manfaat wakaf uang yang efektif	Risiko Pendistribusian Hasil Wakaf
	Adanya pemalsuan data <i>mauquf 'alaih</i>	Risiko Pendistribusian Hasil Wakaf
	Proyek investasi wakaf uang macet	Risiko Pendistribusian Hasil Wakaf
	Terdapat kesalahan penyaluran hasil wakaf uang (terlambat, tidak sesuai, proses sulit).	Risiko Pendistribusian Hasil Wakaf
	Manfaat wakaf uang tidak diketahui <i>mauquf 'alaih</i>	Risiko Pendistribusian Hasil Wakaf
	Program penyaluran manfaat harta wakaf uang tidak efektif	Risiko Pendistribusian Hasil Wakaf
	Kurang informasi mengenai <i>mauquf 'alaih</i>	Risiko Pendistribusian Hasil Wakaf
Ketunggan pengelolaan wakaf uang lebih banyak dialokasikan untuk reinvestasi daripada disalurkan kepada <i>mauquf 'alaih</i>	Risiko Pendistribusian Hasil Wakaf	

Penilaian Risiko

Setelah melakukan tahap identifikasi risiko, maka dibutuhkan analisis yang lebih mendalam untuk pengelolaan risiko-risiko tersebut dengan baik. Analisis risiko adalah fase ketika tiap risiko yang telah teridentifikasi dievaluasi dengan tepat, yaitu

probabilitas kemunculan risiko dan kemungkinan estimasi dampak dari risiko yang spesifik terhadap lembaga jika risiko tersebut muncul. Metode pengukuran yang dilakukan mengacu pada Godfrey (1996) dimana pengukuran dilihat dari sisi peluang

(probability) dan sisi dampak (impact) atas risiko yang berpotensi terjadi.

Skala yang digunakan untuk mengukur tingkat penilaian responden adalah skala Likert yaitu berupa skala ordinal yang menunjukkan tingkat atau ranking responden terhadap risiko yang teridentifikasi dan tidak menunjukkan berapa jarak (interval) antara tingkatan yang satu dengan yang lain (Djarwanto, 2002). Proses pengukuran risiko ini menggunakan metode aproksimasi, dimana menurut Kountur (2008) adalah cara untuk mengetahui probabilitas dan dampak dari suatu risiko pada ahlinya. Untuk mengukur probabilitas atau kemungkinan terjadinya risiko dapat ditentukan berdasarkan kategori risiko, probabilitas terjadinya risiko dalam kurun waktu tertentu dan pemberian penilaian (scoring).

Penggolongan tingkat risiko dilihat berdasarkan probabilitas per tahun, dimana skor 0 melambangkan risiko sangat rendah (improbable) dan skor 4 probabilitas yang sangat tinggi (frequent), yang dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Skala Probabilitas Risiko

Probabilitas			
Kategori	Keterangan	Frekuensi	Skor
<i>Improbable</i>	Hampir tidak mungkin terjadi	< 5 kali per tahun	0
<i>Remote</i>	Kadang terjadi	5 – 10 kali pertahun	1
<i>Occasional</i>	Mungkin terjadi	11 – 20 kali pertahun	2
<i>Probable</i>	Sangat mungkin terjadi	21 – 50 kali per tahun	3
<i>Frequent</i>	Hampir pasti terjadi	> 50 kali per tahun	4

Sumber : Godfrey (1996)

Setelah dilakukan pengukuran terhadap kemungkinan atau probabilitas terjadinya risiko, tahap selanjutnya adalah melakukan pengukuran terhadap konsekuensi terjadinya risiko yang dapat digolongkan menjadi 5 kategori, mulai dari risiko yang mempunyai dampak yang besar ataupun risiko yang berdampak kecil bagi lembaga, yang dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Skala Konsekuensi Risiko

Probabilitas		
Kategori	Keterangan	Skor
<i>Negligible</i>	Dampaknya sangat kecil dianggap tidak memberikan dampak pada manajemen wakaf uang	0
<i>Marginal</i>	Menimbulkan masalah kecil yang dapat diatasi dengan pengelolaan rutin	1
<i>Serious</i>	Mencegah Lembaga Wakaf Al-Azhar mendapatkan tujuan tertentu untuk periode tertentu	2
<i>Critical</i>	Mengakibatkan Lembaga Wakaf Al-Azhar tidak dapat mencapai tujuan jangka panjang	3
<i>Catastrophic</i>	Mengakibatkan Lembaga Wakaf Al-Azhar menjadi bangkrut, mengalami kerugian sistem ataupun mendapatkan hukuman pidana	4

Sumber : (Godfrey, 1996)

Matriks risiko digunakan untuk memetakan risiko dan melihat tingkat penerimaan risiko berdasarkan nilai probabilitas dan konsekuensi risiko

tersebut. Adapun tingkat penerimaan risiko dapat dibagi menjadi 4 kategori yang dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 Matriks Penerimaan Risiko

Penilaian Penerimaan Risiko						
Konsekuensi \ Probabilitas		<i>Negligible</i>	<i>Marginal</i>	<i>Serious</i>	<i>Critical</i>	<i>Catastrophic</i>
		0	1	2	3	4
<i>Improbable</i>	0	0 <i>Negligible</i>	0 <i>Negligible</i>	0 <i>Acceptable</i>	0 <i>Acceptable</i>	0 <i>Undesirable</i>
<i>Remote</i>	1	0 <i>Negligible</i>	1 <i>Acceptable</i>	2 <i>Acceptable</i>	3 <i>Undersirable</i>	4 <i>Undesirable</i>
<i>Occasional</i>	2	0 <i>Acceptable</i>	2 <i>Acceptable</i>	4 <i>Undesirable</i>	6 <i>Undersirable</i>	8 <i>Unacceptable</i>
<i>Probable</i>	3	0 <i>Acceptable</i>	3 <i>Undesirable</i>	6 <i>Undesirable</i>	9 <i>Unacceptable</i>	12 <i>Unacceptable</i>
<i>Frequent</i>	4	0 <i>Undesirable</i>	4 <i>Undesirable</i>	8 <i>Unacceptable</i>	12 <i>Unacceptable</i>	16 <i>Unacceptable</i>

Sumber : (Godfrey, 1996)

Respon dan Pengendalian Risiko

Menurut Flanagan dan Norman (1993) apabila risiko yang timbul akibat suatu aktivitas sudah teridentifikasi, maka selanjutnya dilakukan tindakan untuk mengurangi risiko yang muncul yang disebut mitigasi risiko (*Risk Mitigation*). Godfrey (1996) memberikan arahan untuk setiap masing-masing kategori penerimaan risiko yaitu:

- a. *Unacceptable*
Risiko ini tergolong ke dalam risiko yang tidak bisa ditoleransi, maka perlu dihilangkan atau ditransfer, misalnya dengan bekerja sama dengan lembaga lain agar risiko tidak ditanggung sendiri sepenuhnya
- b. *Undesirable*
Risiko ini merupakan risiko yang perlu dihindari, tetapi apabila tetap dipertahankan maka dibutuhkan pengawasan dan pemantauan yang tepat oleh *Top Management*.
- c. *Acceptable*
Risiko ini merupakan risiko yang dapat diterima apabila bisa dikelola dengan baik secara rutin.
- d. *Negligible*
Risiko ini merupakan risiko dengan pengaruh yang sangat kecil, sehingga tidak membutuhkan pertimbangan dan penanganan lebih lanjut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)

Identifikasi risiko yang mungkin terjadi pada aktivitas Wakaf Uang di Lembaga Wakaf Al-Azhar dilakukan melalui wawancara langsung pada pihak yang berkaitan dengan jalannya operasional wakaf. Identifikasi risiko difokuskan pada risiko-risiko operasional karena beberapa masalah yang sering terjadi berasal dari operasional lembaga dimana terdapat tiga aktivitas utama yakni: penghimpunan, pengelolaan dan penyaluran hasil wakaf uang. Risiko operasional dalam lembaga wakaf bisa bersumber dari internal maupun eksternal. Pihak eksternal yang sangat mempengaruhi operasional ialah *wakif* dan *mauquf 'alaih* dimana tidak terduga dan tidak dapat dikendalikan oleh internal. Pihak internal merupakan faktor yang dapat mempengaruhi operasional lembaga mulai dari masalah kecil yang tidak begitu mengganggu hingga masalah besar yang dapat memperburuk reputasi bahkan membuat lembaga menjadi bangkrut.

Pada mulanya identifikasi risiko dilakukan di lapangan secara langsung dan dengan bantuan referensi jurnal-jurnal terdahulu. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan wawancara dengan manajer sesuai bidangnya masing-masing serta menyeleksi daftar risiko yang telah dibuat. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa risiko manajemen wakaf uang teridentifikasi sebanyak 31 risiko, terdiri dari 10 risiko pada penghimpunan wakaf uang, 13 risiko pada pengelolaan wakaf uang dan 8 risiko pada penyaluran hasil wakaf uang. Daftar risiko dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Daftar Risiko

Aktivitas	No	Risiko
Penghimpunan Wakaf Uang	a1	Dokumen harta wakaf uang tidak lengkap
	a2	<i>Wakif</i> tidak paham hukum berwakaf uang
	a3	Wakaf uang dilakukan tanpa dokumentasi atau pencatatan
	a4	Adanya kampanye negatif tentang citra lembaga wakaf
	a5	Dokumen wakaf uang hilang
	a6	Harta yang diwakafkan merupakan harta haram atau berasal dari transaksi yang tidak halal
	a7	<i>Wakif</i> tidak puas dengan pelayanan lembaga wakaf
	a8	Proyeksi potensi wakaf terlalu optimis atau tidak akurat
	a9	Harta wakaf uang tercampur dengan harta pribadi <i>nazhir</i>
	a10	Ketidakamanahan <i>nazhir</i> dalam menerima harta wakaf
Pengelolaan Wakaf Uang	b11	<i>Wakif</i> tidak setuju dengan program wakaf uang yang dibuat
	b12	Program membutuhkan dana yang besar
	b13	Operasional <i>nazhir</i> membutuhkan dana yang besar yaitu lebih dari 10% dana yang dihasilkan dari pemproduktifan dana wakaf
	b14	Keterlambatan penerbitan laporan keuangan
	b15	Kurangnya akuntabilitas dalam pengelolaan harta wakaf
	b16	Nilai harta wakaf terdepresiasi akibat inflasi
	b17	Dana wakaf uang hilang atau berkurang akibat kegagalan usaha

Aktivitas	No	Risiko
	b18	Dana wakaf uang <i>idle</i> karena tidak dikembangkan
	b19	Pergantian generasi <i>nazhir</i> mungkin menimbulkan konflik
	b20	Tidak ada pelatihan SDM <i>nazhir</i> yang berkesinambungan dari pemerintah
	b21	Terjadi peristiwa <i>force majeure</i> seperti kebakaran, banjir dll
	b22	Terjadi pemanfaatan harta wakaf uang untuk kepentingan golongan tertentu
	b23	Kelalaian <i>nazhir</i> dalam mengelola harta wakaf
	Penyaluran Manfaat Wakaf Uang	c24
c25		Adanya pemalsuan data <i>mauquf 'alaih</i>
c26		Proyek investasi wakaf uang macet
c27		Terdapat kesalahan penyaluran hasil wakaf uang (terlambat, tidak sesuai, proses sulit).
c28		Manfaat wakaf uang tidak diketahui <i>mauquf 'alaih</i>
c29		Program penyaluran manfaat harta wakaf uang tidak efektif
c30		Kurang informasi mengenai <i>mauquf 'alaih</i>
c31		Ketungtutan pengelolaan wakaf uang lebih banyak dialokasikan untuk reinvestasi daripada disalurkan pada <i>mauquf 'alaih</i>

Sumber : Hasil olahan peneliti

Masing-masing risiko yang terjadi pada manajemen wakaf uang memiliki dampak yang berbeda-beda terhadap kondisi keuangan, reputasi, operasional, dan bahkan bisa melanggar ketentuan syariah. Dampak yang bisa ditimbulkan masing-masing risiko di atas dapat dilihat pada Tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2 Dampak Risiko

No	Risiko	Dampak
a1	Dokumen harta wakaf uang tidak lengkap	Proses wakaf terhambat
a2	<i>Wakif</i> tidak paham hukum berwakaf uang	<i>Wakif</i> tidak berminat untuk berwakaf
a3	Wakaf uang dilakukan tanpa dokumentasi atau pencatatan	Melanggar ketentuan syariah untuk mencatat segala transaksi keuangan
a4	Adanya kampanye negatif tentang citra lembaga wakaf	Reputasi lembaga wakaf menjadi buruk
a5	Dokumen wakaf uang hilang	Proses wakaf terhambat
a6	Harta yang diwakafkan merupakan harta haram atau berasal dari transaksi yang tidak halal	Pelanggaran syariah QS. Al Baqarah : 267 untuk memberikan harta yang halal
a7	<i>Wakif</i> tidak puas dengan pelayanan lembaga wakaf	<i>Wakif</i> tidak berminat untuk berwakaf di lembaga tersebut lagi
a8	Proyeksi potensi wakaf terlalu optimis atau tidak akurat	Program yang direncanakan tidak dapat terealisasi
a9	Harta wakaf uang tercampur dengan harta pribadi <i>nazhir</i>	Menghambat proses pengembangan harta wakaf
a10	Ketidakamanan <i>nazhir</i> dalam menerima harta wakaf	Uang yang diwakafkan tidak diterima oleh lembaga
b11	<i>Wakif</i> tidak setuju dengan program wakaf uang yang dibuat	<i>Wakif</i> membatalkan wakaf
b12	Program membutuhkan dana yang besar	Program tidak berjalan sesuai rencana
b13	Operasional <i>nazhir</i> membutuhkan dana yang besar yaitu lebih dari 10% dana yang dihasilkan dari pemproduktifan dana wakaf	Hasil wakaf yang disalurkan kepada <i>mauquf 'alaih</i> berkurang
b14	Keterlambatan penerbitan laporan keuangan	Melanggar ketentuan BWI
b15	Kurangnya akuntabilitas dalam pengelolaan harta wakaf	<i>Wakif</i> menjadi kurang percaya dengan lembaga wakaf
b16	Nilai harta wakaf terdepresiasi akibat inflasi	Harta berkurang dan tidak bisa menghasilkan untuk <i>mauquf 'alaih</i>

No	Risiko	Dampak
b17	Dana wakaf uang hilang atau berkurang akibat kegagalan usaha	Menghambat pengembangan harta wakaf
b18	Dana wakaf uang <i>idle</i> karena tidak dikembangkan	Menghambat pengembangan harta wakaf
b19	Pergantian generasi <i>nazhir</i> mungkin menimbulkan konflik	Operasional <i>nazhir</i> menjadi kurang efektif
b20	Tidak ada pelatihan SDM <i>nazhir</i> yang berkesinambungan dari pemerintah	Kompetensi <i>nazhir</i> sulit meningkat
b21	Terjadi peristiwa <i>force majeure</i> seperti kebakaran, banjir dll	Hilangnya harta wakaf
b22	Terjadi pemanfaatan harta wakaf uang untuk kepentingan golongan tertentu	Manfaat harta wakaf tidak bisa dirasakan secara menyeluruh
b23	Kelalaian <i>nazhir</i> dalam mengelola harta wakaf	Hilangnya harta wakaf dan menghambat pengembangan harta wakaf
c24	<i>Nazhir</i> kurang kompeten dalam membuat perencanaan penyaluran manfaat wakaf uang yang efektif	Hasil harta wakaf tidak tepat sasaran
c25	Adanya pemalsuan data <i>mauquf 'alaih</i>	Hasil harta wakaf tidak tepat sasaran
c26	Proyek investasi wakaf uang macet	<i>Mauquf 'alaih</i> tidak dapat merasakan manfaat wakaf dengan cepat
c27	Terdapat kesalahan penyaluran hasil wakaf uang (terlambat, tidak sesuai, proses sulit).	<i>Mauquf 'alaih</i> tidak dapat merasakan manfaat wakaf dengan cepat
c28	Manfaat wakaf uang tidak diketahui <i>mauquf 'alaih</i>	<i>Mauquf 'alaih</i> tidak bisa memanfaatkan pemberian hasil dengan optimal
c29	Program penyaluran manfaat harta wakaf uang tidak efektif	Kurang maksimalnya manfaat yang dirasakan oleh <i>mauquf 'alaih</i>
c30	Kurang informasi mengenai <i>mauquf 'alaih</i>	Memperlambat penyaluran hasil wakaf
c31	Ketungtanan pengelolaan wakaf uang lebih banyak dialokasikan untuk reinvestasi daripada disalurkan pada <i>mauquf 'alaih</i>	Target pengembangan wakaf tidak tercapai dan menurunkan kepercayaan <i>wakif</i>

Sumber : Hasil olahan peneliti

Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Penilaian risiko dilakukan terhadap 31 risiko yang telah teridentifikasi untuk mengetahui respon yang harus diambil agar tidak mengganggu pencapaian tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang manajemen wakaf uang. Risiko dinilai dengan memperhitungkan frekuensi terjadinya risiko dan konsekuensi risiko terhadap lembaga. Parameter yang digunakan dalam menghitung probabilitas atau kemungkinan terjadinya risiko digolongkan menjadi

lima dengan skala 0-4, dimana 0 menggambarkan probabilitas paling kecil dan 4 probabilitas paling besar. Sedangkan parameter yang digunakan untuk memperhitungkan konsekuensi apabila risiko terjadi juga dibagi menjadi lima dengan skala 0-4, dimana 0 menggambarkan konsekuensi paling ringan dan 4 konsekuensi paling berat. Hasil pengukuran probabilitas dan konsekuensi dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Penilaian Risiko

No	Risiko	Probabilitas	Konsekuensi
a1	Dokumen harta wakaf uang tidak lengkap	1	1
a2	<i>Wakif</i> tidak paham hukum berwakaf uang	2	2
a3	Wakaf uang dilakukan tanpa dokumentasi atau pencatatan	1	1
a4	Adanya kampanye negatif tentang citra lembaga wakaf	1	1
a5	Dokumen wakaf uang hilang	1	1
a6	Harta yang diwakafkan merupakan harta haram atau berasal dari transaksi yang tidak halal	1	1
a7	<i>Wakif</i> tidak puas dengan pelayanan lembaga wakaf	1	1
a8	Proyeksi potensi wakaf terlalu optimis atau tidak akurat	1	1
a9	Harta wakaf uang tercampur dengan harta pribadi <i>nazhir</i>	0	1

No	Risiko	Probabilitas	Konsekuensi
a10	Ketidakamanahan <i>nazhir</i> dalam menerima harta wakaf	1	1
b11	Wakif tidak setuju dengan program wakaf uang yang dibuat	1	1
b12	Program membutuhkan dana yang besar	3	2
b13	Operasional <i>nazhir</i> membutuhkan dana yang besar yaitu lebih dari 10% dana yang dihasilkan dari pemproduktifan dana wakaf	1	1
b14	Keterlambatan penerbitan laporan keuangan	1	1
b15	Kurangnya akuntabilitas dalam pengelolaan harta wakaf	1	1
b16	Nilai harta wakaf terdepresiasi akibat inflasi	1	1
b17	Dana wakaf uang hilang atau berkurang akibat kegagalan usaha	1	1
b18	Dana wakaf uang <i>idle</i> karena tidak dikembangkan	1	1
b19	Pergantian generasi <i>nazhir</i> mungkin menimbulkan konflik	2	2
b20	Tidak ada pelatihan SDM <i>nazhir</i> yang berkesinambungan dari pemerintah	3	2
b21	Terjadi peristiwa <i>force majeure</i> seperti kebakaran, banjir dll	1	1
b22	Terjadi pemanfaatan harta wakaf uang untuk kepentingan golongan tertentu	2	1
b23	Kelalaian <i>nazhir</i> dalam mengelola harta wakaf	2	1
c24	<i>Nazhir</i> kurang kompeten dalam membuat perencanaan penyaluran manfaat wakaf uang yang efektif	1	1
c25	Adanya pemalsuan data <i>mauquf 'alaih</i>	1	1
c26	Proyek investasi wakaf uang macet	2	1
c27	Terdapat kesalahan penyaluran hasil wakaf uang (terlambat, tidak sesuai, proses sulit).	1	1
c28	Manfaat wakaf uang tidak diketahui <i>mauquf 'alaih</i>	2	1
c29	Program penyaluran manfaat harta wakaf uang tidak efektif	1	1
c30	Kurang informasi mengenai <i>mauquf 'alaih</i>	1	1
c31	Ketunggan pengelolaan wakaf uang lebih banyak dialokasikan untuk reinvestasi daripada disalurkan pada <i>mauquf 'alaih</i>	1	1

Sumber : Hasil olahan peneliti

Setelah frekuensi dan konsekuensi risiko diukur maka langkah selanjutnya adalah penilaian risiko. Menurut Godfrey (1996), nilai risiko merupakan perkalian dari frekuensi dan konsekuensi seperti yang bisa dilihat pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Pengukuran Risiko

No	Risiko	Nilai Risiko
a1	Dokumen harta wakaf uang tidak lengkap	1
a2	Wakif tidak paham hukum berwakaf uang	4
a3	Wakaf uang dilakukan tanpa dokumentasi atau pencatatan	1
a4	Adanya kampanye negatif tentang citra lembaga wakaf	1
a5	Dokumen wakaf uang hilang	1
a6	Harta yang diwakafkan merupakan harta haram atau berasal dari transaksi yang tidak halal	1

No	Risiko	Nilai Risiko
a7	Wakif tidak puas dengan pelayanan lembaga wakaf	1
a8	Proyeksi potensi wakaf terlalu optimis atau tidak akurat	1
a9	Harta wakaf uang tercampur dengan harta pribadi <i>nazhir</i>	0
a10	Ketidakamanahan <i>nazhir</i> dalam menerima harta wakaf	1
b11	Wakif tidak setuju dengan program wakaf uang yang dibuat	1
b12	Program membutuhkan dana yang besar	6
b13	Operasional <i>nazhir</i> membutuhkan dana yang besar yaitu lebih dari 10% dana yang dihasilkan dari pemproduktifan dana wakaf	1
b14	Keterlambatan penerbitan laporan keuangan	1

No	Risiko	Nilai Risiko
b15	Kurangnya akuntabilitas dalam pengelolaan harta wakaf	1
b16	Nilai harta wakaf terdepresiasi akibat inflasi	1
b17	Dana wakaf uang hilang atau berkurang akibat kegagalan usaha	1
b18	Dana wakaf uang <i>idle</i> karena tidak dikembangkan	1
b19	Pergantian generasi <i>nazhir</i> mungkin menimbulkan konflik	4
b20	Tidak ada pelatihan SDM <i>nazhir</i> yang berkesinambungan dari pemerintah	6
b21	Terjadi peristiwa <i>force majeure</i> seperti kebakaran, banjir dll	1
b22	Terjadi pemanfaatan harta wakaf uang untuk kepentingan golongan tertentu	2
b23	Kelalaian <i>nazhir</i> dalam mengelola harta wakaf	2
c24	<i>Nazhir</i> kurang kompeten dalam membuat perencanaan penyaluran manfaat wakaf uang yang efektif	1

No	Risiko	Nilai Risiko
c25	Adanya pemalsuan data <i>mauquf 'alaih</i>	1
c26	Proyek investasi wakaf uang macet	2
c27	Terdapat kesalahan penyaluran hasil wakaf uang (terlambat, tidak sesuai, proses sulit).	1
c28	Manfaat wakaf uang tidak diketahui <i>mauquf 'alaih</i>	2
c29	Program penyaluran manfaat harta wakaf uang tidak efektif	1
c30	Kurang informasi mengenai <i>mauquf 'alaih</i>	1
c31	Ketungtangan pengelolaan wakaf uang lebih banyak dialokasikan untuk reinvestasi daripada disalurkan pada <i>mauquf 'alaih</i>	1

Sumber : Hasil olahan peneliti

Setelah dilakukan penilaian risiko, selanjutnya mengklasifikasikan setiap risiko ke dalam matriks risiko untuk mengetahui tingkatan tiap risiko yang dapat diprioritaskan untuk dikendalikan. Penentuan tingkat risiko mengacu pada Matriks Risiko Godfrey (1996) yang dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Matriks Penerimaan Risiko

Penilaian Penerimaan Risiko						
Konsekuensi Probabilitas		<i>Neglible</i>	<i>Marginal</i>	<i>Serious</i>	<i>Critical</i>	<i>Catastrophic</i>
		0	1	2	3	4
<i>Imporable</i>	0		a9			
<i>Remote</i>	1		a1, a3, a4, a5, a6, a7, a8, a10, b11, b13, b14, b15, b16, b17, b18, b21, c24, c25, c27, c29, c30, c31 (Acceptable)	a2 (Acceptable)		
<i>Occasional</i>	2		b22, b23, c26, c28 (Acceptable)	b19 (Undesirable)		
<i>Probable</i>	3			b12, b20 (Undesirable)		
<i>Frequent</i>	4					

Risiko dengan kategori *undesirable* seperti tidak ada pelatihan SDM *nazhir* yang berkesinambungan dari pemerintah, *nazhir* kurang kompeten dalam membuat perencanaan penyaluran manfaat wakaf uang dan pergantian generasi *nazhir* menimbulkan

konflik sesuai dengan penelitian Chowdhury (2012) yang mengatakan bahwa permasalahan pada manajemen wakaf di Malaysia adalah masih minimnya SDM yang berkualitas dan profesional. Risiko dengan kategori tinggi lainnya adalah program

wakaf uang membutuhkan dana yang besar, proyek investasi wakaf uang macet, dana wakaf uang hilang atau berkurang akibat kegagalan usaha sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rozalinda (2012) dimana wakaf memiliki risiko seperti perusahaan yang berorientasi terhadap keuntungan, sebab *nazhir* memiliki tugas untuk mengembangkan harta wakaf uang agar hasilnya bisa disalurkan kepada *mauquf 'alaih* tanpa mengurangi pokok wakaf. Oleh karena itu risiko dana hilang atau berkurang akibat investasi merupakan hal wajar yang dihadapi oleh lembaga wakaf tetapi membutuhkan manajemen risiko yang tepat karena memiliki dampak yang besar terhadap reputasi lembaga wakaf

Respon Risiko (*Risk Response*)

Dari matriks risiko di atas dapat diketahui bahwa Lembaga Wakaf Al-Azhar menghadapi 28 risiko dengan kategori *acceptable* dan 3 risiko dengan kategori *undesirable*. Kedua kategori risiko tersebut membutuhkan tindakan lebih lanjut yaitu pengendalian risiko berupa persiapan *Standard Operating Procedure (SOP)*. Selain itu juga pengendalian lainnya dalam meminimalisir kerugian dari masing-masing risiko seperti terlihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6 Pengendalian Risiko

No	Risiko	Kategori	Pengendalian Risiko
a1	Dokumen harta wakaf uang tidak lengkap	<i>Acceptable</i>	Memastikan dokumen lengkap di awal proses
a2	<i>Wakif</i> tidak paham hukum berwakaf uang	<i>Acceptable</i>	Memberikan edukasi dan literasi terkait wakaf uang
a3	Wakaf uang dilakukan tanpa dokumentasi atau pencatatan	<i>Acceptable</i>	Memastikan dokumen lengkap di awal proses
a4	Adanya kampanye negatif tentang citra lembaga wakaf	<i>Acceptable</i>	Memberikan transparansi kegiatan dan keuangan untuk meningkatkan citra lembaga
a5	Dokumen wakaf uang hilang	<i>Acceptable</i>	Menyimpan data tidak hanya secara fisik tapi juga di computer dan di <i>cloud</i>
a6	Harta yang diwakafkan merupakan harta haram atau berasal dari transaksi yang tidak halal	<i>Acceptable</i>	Belum ada tindakan pengendalian
a7	<i>Wakif</i> tidak puas dengan pelayanan lembaga wakaf	<i>Acceptable</i>	Menerima kritik dan saran dari <i>wakif</i> dan menerbitkan transparansi wakaf uang secara berkala
a8	Proyeksi potensi wakaf terlalu optimis atau tidak akurat	<i>Acceptable</i>	Membuat perencanaan lain untuk program wakaf uang menyesuaikan dengan dana wakaf uang yang terhimpun
a9	Harta wakaf uang tercampur dengan harta pribadi <i>nazhir</i>	<i>Acceptable</i>	Harta wakaf disimpan secara terpisah di rekening Lembaga Wakaf Al-Azhar
a10	Ketidakamanahan <i>nazhir</i> dalam menerima harta wakaf	<i>Acceptable</i>	Bukti penerimaan wakaf yang diberikan pada <i>wakif</i> merupakan bukti yang terkomputerisasi
b11	<i>Wakif</i> tidak setuju dengan program wakaf uang yang dibuat	<i>Acceptable</i>	Menginformasikan program-program yang dilaksanakan sebelum menghimpun dana wakaf
b12	Program membutuhkan dana yang besar	<i>Undesirable</i>	Menyiapkan program alternatif
b13	Operasional <i>nazhir</i> membutuhkan dana yang besar yaitu lebih dari 10% dana yang dihasilkan dari pemproduktifan dana wakaf	<i>Acceptable</i>	Mengurangi pengeluaran pengeluaran yang tidak perlu, misalnya pembuatan brosur. Bekerjasama dengan pihak lain, seperti LAZ Al-Azhar.
b14	Keterlambatan penerbitan laporan keuangan	<i>Acceptable</i>	Secara rutin <i>website</i> Lembaga Wakaf Al-Azhar akan memperlihatkan dana wakaf yang terkumpul
b15	Kurangnya akuntabilitas dalam pengelolaan harta wakaf	<i>Acceptable</i>	Membuat sistem pelaporan berbasis IT agar setiap dana wakaf yang masuk akan otomatis dilaporkan melalui <i>website</i>

No	Risiko	Kategori	Pengendalian Risiko
b16	Nilai harta wakaf terdepresiasi akibat inflasi	<i>Acceptable</i>	Melakukan kegiatan investasi ke beberapa sektor untuk menjaga bahkan mengembangkan harta wakaf uang
b17	Dana wakaf uang hilang atau berkurang akibat kegagalan usaha	<i>Acceptable</i>	Tidak melakukan investasi yang memiliki risiko tinggi
b18	Dana wakaf uang <i>idle</i> karena tidak dikembangkan	<i>Acceptable</i>	Melakukan kegiatan investasi ke beberapa sektor untuk menjaga bahkan mengembangkan harta wakaf uang
b19	Pergantian generasi <i>nazhir</i> mungkin menimbulkan konflik	<i>Undesirable</i>	Menyiapan SOP yang jelas untuk setiap aktivitas manajemen wakaf uang
b20	Tidak ada pelatihan SDM <i>nazhir</i> yang berkesinambungan dari pemerintah	<i>Underisable</i>	Menyiapkan pelatihan gabungan bersama dengan lembaga wakaf lainnya
b21	Terjadi peristiwa <i>force majeure</i> seperti kebakaran, banjir dll	<i>Acceptable</i>	Mengasuransikan harta wakaf dengan asuransi syariah
b22	Terjadi pemanfaatan harta wakaf uang untuk kepentingan golongan tertentu	<i>Acceptable</i>	Belum ada tindakan pengendalian
b23	Kelalaian <i>nazhir</i> dalam mengelola harta wakaf	<i>Acceptable</i>	Merekrut sumber daya manusia yang tepat dan melakukan pengawasan secara rutin
c24	<i>Nazhir</i> kurang kompeten dalam membuat perencanaan penyaluran manfaat wakaf uang yang efektif	<i>Acceptable</i>	Penyaluran wakaf uang bekerjasama dengan LAZ Al-Azhar agar lebih efektif
c25	Adanya pemalsuan data <i>mauquf 'alaih</i>	<i>Acceptable</i>	Melakukan <i>screening</i> dan <i>scoring</i> data <i>mauquf 'alaih</i>
c26	Proyek investasi wakaf uang macet	<i>Acceptable</i>	Menyiapkan rencana alternatif
c27	Terdapat kesalahan penyaluran hasil wakaf uang (terlambat, tidak sesuai, proses sulit).	<i>Acceptable</i>	Mengevaluasi program penyaluran dan melakukan perbaikan sistem
c28	Manfaat wakaf uang tidak diketahui <i>mauquf 'alaih</i>	<i>Acceptable</i>	Memberikan edukasi bersama dengan LAZ Al-Azhar
c29	Program penyaluran manfaat harta wakaf uang tidak efektif	<i>Acceptable</i>	Penyaluran wakaf uang bekerjasama dengan LAZ Al-Azhar agar lebih efektif
c30	Kurang informasi mengenai <i>mauquf 'alaih</i>	<i>Acceptable</i>	Penyaluran wakaf uang bekerjasama dengan LAZ Al-Azhar agar lebih efektif
c31	Ketungtanan pengelolaan wakaf uang lebih banyak dialokasikan untuk reinvestasi daripada disalurkan pada <i>mauquf 'alaih</i>	<i>Acceptable</i>	Menentukan persentase dana reinvestasi dan dana yang disalurkan pada <i>mauquf 'alaih</i> di awal program

Sumber : Hasil olahan peneliti

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa Lembaga Wakaf Al-Azhar memiliki beberapa metode pengendalian risiko dalam meminimalisir kerugian apabila risiko-risiko tersebut terjadi. Sebanyak 29 risiko sudah memiliki pengendalian namun masih ada dua risiko yang belum memiliki pengendalian. Metode pengendalian tersebut antara lain adalah mentransfer risiko, yaitu bekerja sama dengan lembaga lain misalnya LAZ Al-Azhar untuk menyalurkan hasil wakaf agar efektif dan efisien,

bekerja sama untuk memberikan pelatihan pada *nazhir* agar kompetensinya dapat meningkat, pengawasan dan pemantauan yang dikelola dengan baik secara rutin.

Information and Communication

Lembaga Wakaf Al-Azhar sebagai pengelola wakaf harus memberikan informasi dan mengkomunikasikannya pada *wakif* dan *mauquf 'alaih* secara jelas dan benar. Termasuk pada penelitian ini dimana ditemukan risiko lain pada

kegiatan operasional wakaf uang di Lembaga Wakaf Al-Azhar, maka disarankan pada pimpinan untuk mengkomunikasikan kepada tim atau sebaliknya jika tim menemukan permasalahan, maka dapat menyampaikannya pada pihak manajemen, agar risiko yang terjadi saat ini dan di masa yang akan datang dapat dikelola dengan efektif, dikendalikan serta diminimalkan ataupun diupayakan untuk dihilangkan.

Monitoring

Setelah menerapkan aktivitas informasi dan komunikasi yang baik dan tepat maka tahap akhir yang harus dilakukan oleh tim Lembaga Wakaf Al-Azhar adalah pengawasan pada seluruh lini melalui laporan kinerja. General Manager Lembaga Wakaf Al-Azhar disarankan untuk mengawasi seluruh aktivitas manajemen wakaf mulai dari penghimpunan, pengelolaan hingga penyaluran hasil wakaf uang khususnya terhadap risiko yang berdampak besar terhadap keberlangsungan dan reputasi Lembaga Wakaf Al-Azhar.

3.2. Pembahasan

Sesuai dengan kerangka kerja *ERM COSO* terdapat empat kategori manajerial yaitu, *strategic*, *operating*, *reporting* dan *compliance* yang penerapannya pada manajemen risiko wakaf uang di Lembaga Wakaf Al-Azhar adalah sebagai berikut:

a. Bidang Strategic

Strategi yang ditekankan adalah komunikasi yang tepat, SDM yang bisa dipercaya dan sistem kerja yang baik. *Top management* perlu mengkomunikasikan aktivitas lembaga secara rutin pada tim dan *wakif* seperti program yang dilaksanakan dan jumlah dana yang terkumpul. SDM yang bisa dipercaya serta penerapan sistem kerja yang baik juga ditekankan terutama pada sektor finansial. Penghimpunan dana wakaf perlu disertai bukti penerimaan yang terkomputerisasi, sehingga secara otomatis akan tercatat pada sistem. Laporan keuangan dan arus kas serta penyaluran hasil wakaf uang juga memiliki ketentuan yang sangat ketat. Strategi tersebut diharapkan bisa membantu menghindari risiko internal seperti ketidakamanan *nazhir*, hilangnya harta wakaf, macetnya program wakaf dan kesalahan penyaluran wakaf dan lainnya.

b. Bidang Operating

Pada bidang operasional, hal yang difokuskan adalah menjaga reputasi Lembaga Wakaf Al-Azhar di mata masyarakat umum,

dengan cara memberikan *progress* program yang dijalankan, transparansi dana, pengembangan secara berkelanjutan dan perbaikan sistem. Kepercayaan masyarakat merupakan kunci dari berjalannya sebuah lembaga wakaf agar bisa memberikan manfaat yang optimal bagi seluruh pihak terutama *mauquf 'alaih*.

c. Bidang Reporting

Dalam memberikan laporan pengelolaan wakaf uang Lembaga Wakaf Al-Azhar menerbitkan laporan secara umum pada masyarakat melalui *website*, *Instagram* dan media sosial lainnya. Sedangkan laporan keuangan secara rutin minimal enam bulan sekali disampaikan pada Badan Wakaf Indonesia selaku regulator wakaf di Indonesia.

d. Bidang Compliance

Berjalannya Lembaga Wakaf Al-Azhar berpedoman terhadap hukum, peraturan dan regulasi yang ada, antara lain: Al-Qur'an dan Hadist, UU No. Tahun 2004 tentang Wakaf, PP No. 42 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan UU No. 41 Tahun 2004 dan Penjelasannya, PP No. 25 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas PP No. 42 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan UU No. 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf dan Penjelasannya, Peraturan Menteri Agama No. 4 Tahun 2009 Tentang Administrasi Pendaftaran Wakaf Uang

Potensi risiko pada manajemen wakaf uang di Lembaga Wakaf Al-Azhar terdiri dari 31 risiko, dimana 10 risiko terjadi pada penghimpunan wakaf uang, 13 risiko pada pengelolaan wakaf uang dan 8 risiko pada penyaluran hasil wakaf yang berdampak pada terhambatnya program wakaf uang, turunnya reputasi lembaga wakaf, terhambatnya pencapaian tujuan, kesalahan penyaluran hasil wakaf yang melanggar ketentuan syariah. Praktik manajemen risiko wakaf uang yang diterapkan oleh Wakaf Al-Azhar belum memiliki sistem yang pasti, praktik yang terstruktur, dan divisi manajemen risiko yang khusus menangani permasalahan risiko terutama wakaf uang.

Respon Wakaf Al-Azhar pada risiko-risiko tersebut adalah dengan membuat peraturan dan ketentuan untuk mengurangi atau meminimalisir kerugian akibat risiko, mentransfer risiko yang tidak dapat ditangani dengan menggandeng lembaga berbasis Islam lainnya seperti LAZ Al-Azhar dan asuransi syariah. Walaupun belum terstruktur, Wakaf Al-Azhar telah memiliki aktivitas untuk mengendalikan 29 risiko dari 31 risiko yang

teridentifikasi. Dua risiko yang belum memiliki pengendalian adalah: a. Harta yang diwakafkan merupakan harta haram atau berasal dari transaksi yang tidak halal, b. Terjadi pemanfaatan harta wakaf uang untuk kepentingan golongan tertentu.

Pada penelitian tidak ditemukan risiko pada kategori *negligible* dan *unacceptable* tetapi terdapat 28 risiko yang *acceptable* dan 3 risiko yang *undesirable*. Risiko yang *undesirable* adalah: a. Program yang membutuhkan dana besar dan bisa saja tidak terpenuhi dari penghimpunan dana wakaf, sehingga akan menyebabkan terhambatnya bahkan tidak terselesaikannya program; b. Pergantian *nazhir* yang dapat menimbulkan konflik, dimana belum adanya SOP sehingga membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama dan dapat menyebabkan macetnya kegiatan operasional wakaf uang; c. Tidak ada pelatihan SDM *nazhir* yang berkesinambungan dari pemerintah, sehingga sulit memiliki *nazhir* yang profesional dan berkualitas dalam mengelola manajemen wakaf uang.

Peneliti sangat merekomendasikan bagi seluruh *nazhir* untuk memiliki manajemen risiko yang baik dan tepat, agar dapat mengendalikan risiko yang bisa berdampak pada kerugian banyak pihak. Pembentukan divisi atau tim khusus manajemen risiko sangat penting agar dapat terus melakukan pemantauan dan pengendalian risiko yang tepat secara rutin.

Untuk dua risiko yang belum memiliki tindakan pengendalian, yaitu: (1) Untuk risiko harta yang diwakafkan merupakan harta haram atau berasal dari transaksi yang tidak halal, saran tindakan pengendaliannya adalah membuat surat pernyataan untuk *wakif* bahwa harta yang diwakafkan merupakan harta halal atau berasal dari transaksi yang halal, (2) Untuk risiko terjadi pemanfaatan harta wakaf uang untuk kepentingan golongan tertentu, saran tindakan pengendaliannya adalah membuat penilaian terstruktur dalam menyalurkan manfaat wakaf dan terbuka untuk semua pihak agar tidak hanya golongan tertentu yang menerima manfaat wakaf.

Untuk ketiga risiko yang *undesirable* yaitu: a. Risiko program membutuhkan dana yang besar, saran pengendaliannya adalah perlu dibuat beberapa rancangan anggaran keuangan agar apabila target tertinggi tidak bisa terpenuhi program bisa terus berjalan dengan rancangan anggaran yang nominalnya lebih rendah. b. Risiko pergantian *nazhir*

menimbulkan konflik, saran pengendaliannya adalah membuat *Standard Operating Procedure (SOP)*, apabila terdapat pergantian *nazhir*, maka *nazhir* selanjutnya bisa mengikuti panduan yang tertera pada SOP; c. Risiko tidak ada pelatihan SDM *nazhir* yang berkesinambungan dari pemerintah, saran pengendaliannya adalah memberikan pelatihan pada *nazhir* Wakaf Al-Azhar secara mandiri ataupun bekerjasama dengan lembaga lainnya sebagai upaya menciptakan *nazhir* yang profesional dan berkualitas.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

Potensi risiko pada manajemen wakaf uang di Lembaga Wakaf Al-Azhar terdiri dari 31 risiko, dimana 10 risiko terjadi pada penghimpunan wakaf uang, 13 risiko pada pengelolaan wakaf uang dan 8 risiko pada penyaluran hasil wakaf yang berdampak pada terhambatnya program wakaf uang, turunnya reputasi lembaga wakaf, terhambatnya pencapaian tujuan, kesalahan penyaluran hasil wakaf yang melanggar ketentuan syariah. Praktik manajemen risiko wakaf uang yang diterapkan oleh Wakaf Al-Azhar belum memiliki sistem yang pasti, praktik yang terstruktur, dan divisi manajemen risiko yang khusus menangani permasalahan risiko terutama wakaf uang.

4.2. Saran

Saran untuk penelitian manajemen risiko wakaf selanjutnya adalah memperluas studi hingga mencakup identifikasi risiko lainnya seperti risiko finansial, risiko pasar dan risiko pemerintah, memperdalam studi terutama pada aktivitas investasi wakaf uang yang dilakukan lembaga wakaf dengan melakukan observasi ke lapangan secara langsung, dan membandingkan dua atau lebih lembaga *nazhir* wakaf uang dalam penerapan manajemen risikonya.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu selesainya penelitian ini dan kepada pihak pengelola JIEI (*Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*) LPPM STIE AAS Surakarta yang telah berkenan menerbitkan artikel ini.

6. REFERENSI

Audriene, D. (2020). *Pahami Wakaf, Ibadah yang Bantu Gerakkan Ekonomi Saat Corona*. CNN Indonesia.
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20201026131623-83-562766>

- Chowdhury, I. A. (2012). Problems of Waqf Administration and Proposals for Improvement: A Study in Malaysia. *Journal of Internet Banking and Commerce*, April 2012, vol. 17, no. 1. <http://www.arraydev.com/commerce/jibc>
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. COSO, American
- Dahlan, R. (2017). Impresi Nazhir terhadap Pemahaman Wakaf Uang. *Al-Urban: Jurnal Ekonomi Syariah dan Filantropi Islam*, Vol. 1, No. 2, Desember 2017, hal. 76-188. DOI: 10.22236/alurban_vol1/is2pp176-188
- Fitria, T. N. (2016). Kontribusi Ekonomi Islam Dalam Pembangunan Ekonomi Nasional. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 2(03).
- Godfrey, P. S. (1996). *Control of Risk: A Guide to the Systematic Management of Risk from Construction*. London: Ciria.
- Hasanah, U. (2005). Menuju Wakaf Produktif. *Majalah Gontor*, Edisi 12 Tahun II.
- Hasim, D. L. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penghimpunan Wakaf Uang di. *Jurnal Al-Muzara'ah*. Vol.4, No.2. <https://doi.org/10.29244/jam.4.2.127-141>
- Huda, M. (2015). *Mengalirkan Manfaat Wakaf*. Bekasi: Gramata Publishing.
- Khalid, M. A., et al (2019). Risk Management in Waqf Institutions: A Preliminary Study. *Journal of Fatwa Management and Research*. DOI:10.33102/jfatwa.vol16no2.16
- Marimin, A., & Fitria, T. N. (2015). Zakat Profesi (Zakat Penghasila) Menurut Hukum Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 1(01).
- Nasution, M. E, Hasanah, U. (2005). *Wakaf Tunai Inovasi Finansial Islam: Peluang dan Tantangan dalam Mewujudkan Kesejahteraan Umat*. Jakarta: Pusat Kajian Timur Tengah dan Islam.
- Nasution, M. E. (2006). *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*. Jakarta: Kencana.
- Nizar, M. A. (2017). *Pengembangan Wakaf Produktif di Indonesia: Potensi dan Permasalahan*. MPRA Paper No. 97967, posted 06 Jan 2020 05:20 UTC, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/97967/>
- Rozalinda. (2012). Manajemen Risiko Investasi Wakaf Uang. *Jurnal Islamica*, 6(2): 300–315.
- Santosa, B. (2009). *Manajemen Proyek. Konsep & Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Saptono, I. T. (2019). Menangkap Peluang Tren Wakaf Produktif. Jakarta: Komite Nasional Keuangan Syariah (KNKS). *Insight Buletin Ekonomi Syariah*, edisi keempat, September.
- Vaughan, E.J dan Curtis M. Elliot. 1978. *Fundamentals of Risk and Insurance*. Toronto: John Wiley & Sons Inc
- <https://jurnal.hukumonline.com/a/5cb492d601fb730011dd2c3a>