

## Manajemen Resiko dalam Pengelolaan Wakaf

Manajemen resiko dalam pengelolaan wakaf di lembaga penerima wakaf adalah usaha yang dilakukan oleh pengelola/nashir guna untuk memetakan resiko-resiko apa saja yang akan dihadapi oleh lembaga pengelola wakaf. Resiko dan perwakafan merupakan kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan maupun yang tidak dapat diperkirakan yang berdampak negatif terhadap tingkat kepercayaan dan kepatuhan syariah. Tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikendalikan. Oleh karena itu, dalam upaya pengelola wakaf juga memerlukan serangkaian prosedur yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan resiko yang timbul dari kegiatan manusia yang disebut dengan manajemen resiko.

Manajemen resiko menjadi hal yang harus ada bagi setiap pengelola wakaf. Oleh sebab itu, dengan adanya pemahaman bahwa wakaf memiliki masalah yang sangat besar bagi kehidupan umat muslim, maka dari itu perlu adanya referensi buku terhadap manajemen resiko pada lembaga pengelolaan wakaf. Jika dikelompokkan ada 3 jenis resiko yang terdapat pada dunia perwakafan pertama: resiko operasional, kedua: resiko hazard, ketiga: resiko strategi. Dengan buku ini diharapkan penulis dapat memberikan wawasan kepada masyarakat khususnya lembaga pengelola wakaf dengan tujuan agar pembaca dapat memahami resiko-resiko apa saja yang akan dihadapi oleh lembaga penerima wakaf dan bagaimana langkah yang diambil oleh pengelola untuk mengendalikan resiko tersebut dengan menggunakan manajemen resiko dan kemudian menganalisis dengan teori manajemen resiko.



CV Brimedia Global  
Email: [cdbrimedia23@gmail.com](mailto:cdbrimedia23@gmail.com)  
[Instagram: Brimedia Global](https://www.instagram.com/BrimediaGlobal)  
Telp: (0736) 23526  
Cetakan Pertama, April 2024



Manajemen Resiko dalam Pengelolaan Wakaf

# Manajemen Resiko dalam Pengelolaan Wakaf

Pajar Wijaya  
Yenti Sumarni

Editor:  
Asnaini



# **Manajemen Resiko dalam Pengelolaan Wakaf**

**Penulis:**

Pajar Wijaya  
Yenti Sumarni

**Editor:**

Asnaini



CV BRIMEDIA GLOBAL

# **Manajemen Resiko dalam Pengelolaan Wakaf**

**April-2024**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

123hlm: 18x25cm

**ISBN**

978-623-8527-14-4

**Penulis:**

Pajar Wijaya

Yenti Sumarni

**Editor:**

Asnaini

**Penerbit:**

CV Brimedia Global

**Redaksi:**

Perum Bukit Timur

Jl. Timur Indah Ujung gang TPU

No.38 Kota Bengkulu. Telp: (0736) 23526

Whatsapp: 0896-3301-4662

Email: cvbrimedia03@gmail.com

Instagram/Facebook/Shopee: Brimedia Global

**Anggota IKAPI**

Bengkulu: No.006/Bengkulu/2020

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas segala nikmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul "Manajemen Resiko Dalam Pengelolaan Wakaf". Shalawat dan salam untuk Nabi besar Muhammad SAW, yang telah berjuang untuk menyampaikan ajaran Islam sehingga umat Islam mendapatkan petunjuk ke jalan yang lurus baik di dunia maupun akhirat.

Kami ucapkan juga rasa terima kasih kami kepada pihak-pihak yang mendukung lancarnya buku ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Adapun, buku kami yang berjudul "Manajemen Resiko Dalam Pengelolaan Wakaf" ini telah selesai kami buat secara semaksimal dan sebaik mungkin agar menjadi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai bagaimana Manajemen Resiko dalam Pengelolaan wakaf kami sadar, masih banyak kekurangan dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari sempurna tentang buku ini. Oleh sebab itu, kami mohon agar pembaca memberi kritik dan juga saran terhadap karya buku "Manajemen Resiko Dalam Pengelolaan Wakaf" ini, agar kami dapat terus meningkatkan kualitas buku yang kami tulis.

Demikian buku "Manajemen Resiko Dalam Pengelolaan Wakaf". Ini kami buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi dan juga mendapatkan wawasan serta dapat bermanfaat bagi masyarakat dalam arti luas. Terima kasih.

Bengkulu, April 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I: RUANG LINGKUP MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>1</b>
A. Definisi Manajemen Risiko .....	1
B. Jenis-Jenis Risiko .....	4
1. Risiko Dinamis.....	4
2. Risiko Statis.....	5
C. Sumber Risiko .....	7
<b>BAB II: MANAJEMEN RESIKO DAN PENGELOLAAN WAKAF</b>	
A. Risiko .....	9
B. Manajemen Risiko .....	20
C. Pengelolaan Wakaf.....	47
D. Pengelolaan Wakaf Produktif.....	57
<b>BAB III: MANAJEMEN WAKAF .....</b>	<b>64</b>
A. Pengertian Manajemen Wakaf.....	64
B. Prinsip-Prinsip Manajemen Wakaf.....	64
C. Fungsi Manajemen Wakaf .....	66
D. Manajemen Pengelolaan Wakaf .....	71
E. Deskripsi Lembaga Pengelolaan Wakaf.....	73
F. Analisis Pengelolaan Wakaf .....	75
<b>BAB IV: ANALISIS MANAJEMEN RESIKO .....</b>	<b>82</b>
A. Analisis Manajemen Risiko .....	82
B. Penetapan Tujuan .....	93
C. Identifikasi Peristiwa .....	95

D. Penilaian Risiko .....	96
E. Respon Pengelola .....	97
F. Aktivitas Pengendalian .....	98
G. Informasi dan Komunikasi .....	99
H. Upaya Pengawasan .....	100

## **BAB V:IMPLIKASI MANAJEMEN RESIKO PENGELOLAAN**

DI LEMBAGA WAKAF .....	102
A. Implikasi Manajemen Risiko Pengelolaan Wakaf ....	102
B. Analisis Implikasi Manajemen Risiko Pengelolaan Wakaf .....	105

## **DAFTAR PUSTAKA.....108**



## RUANG LINGKUP MANAJEMEN RISIKO

### A. Definisi Manajemen Risiko

**R**isiko merupakan bagian yang tak dapat dipisahkan dalam berbagai bidang kehidupan termasuk perekonomian. Banyaknya ketidakpastian dalam kegiatan perekonomian membuat setiap organisasi atau perusahaan dihadapkan pada berbagai hambatan dan kendala.

Risiko muncul karena ada kondisi ketidakpastian. Masalah ketidakpastian dan risiko ini menjadi penting dalam pembicaraan masalah keuangan karena sangat berpengaruh terhadap bentuk kebijakan yang diambil berkaitan dengan investasi.<sup>1</sup>

Menurut Vaughan, (2014) dalam bukunya *Fundamental Of Risk and Insurances* menyatakan risk is a condition in which there is possibility of an adverse deviation from a desired that is expected or hoped for (risiko merupakan suatu kondisi dimana ada kemungkinan penyimpangan yang merugikan dari hasil yang diharapkan) Vaughan menyatakan:

1. *Risk is the chance of loss* (risiko adalah kesempatan terjadinya kerugian). Risk is chance of loss berhubungan dengan suatu kemungkinan kerugian.
2. *Risk is the possibility of loss* (risiko adalah kemungkinan kerugian). Istilah possibility berarti bahwa probabilitas sesuatu peristiwa berada di antara nol dan satu. Jika tidak rugi maka kemungkinan

---

<sup>1</sup> Suryanto, 'Ketidakpastian Dan Risiko', *Manajemen Risiko Dan Asuransi*, 2017, 98.



peroleh untung, jadi harus dipilih untuk melakukan suatu aktivitas bisnis.

3. *Risk is uncertainty* (risiko adalah ketidakpastian). Uncertainty dapat bersifat subjektif dan objektif. Subjective uncertainty merupakan penilaian individu terhadap situasi risiko yang didasarkan pada pengetahuan dan sikap individu yang bersangkutan. Objective uncertainty akan dijelaskan pada dua definisi risiko berikut.
4. *Risk is the dispersion of actual from expected results* (risiko merupakan penyebaran hasil aktual dari hasil yang diharapkan).
5. *Risk is the probability of any outcome different from the one expected* (risiko adalah probabilitas sesuatu outcome berbeda dengan outcome yang diharapkan)<sup>2</sup>.

Risiko termasuk hal yang berpengaruh dalam kemajuan suatu perusahaan. Menerapkan Manajemen risiko dalam pengambilan keputusan perusahaan, dapat membantu mengurangi kemungkinan ketidakpastian yang dapat menyebabkan kerusakan atau kerugian.

Manajemen risiko termasuk elemen penting dalam menjalankan bisnis perusahaan. Karena semakin berkembangnya dunia perusahaan serta meningkatnya kompleksitas aktivitas perusahaan mengakibatkan meningkatnya tingkat risiko yang dihadapi perusahaan. Sasaran utama dari implementasi manajemen risiko adalah melindungi perusahaan terhadap kerugian yang mungkin timbul.

---

<sup>2</sup> I Putusugi Arta, dkk. Manajemen Risiko, (Jawa Barat: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021), h. 2-3

Manajemen risiko merupakan suatu strategi yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mengelola hingga mengevaluasi semua risiko dalam suatu entitas (Iswajuni, Manasika, & Soetedjo, 2018).

Menurut Mehr dan Hedges(1974),Secara umum yang menjadi tujuan diterapkannya manajemen risiko adalah Survival, Kelanjutan operasi perusahaan, Stabilitas laba, dan Pertumbuhan usaha, Kewarganegaraan yang baik (good citizenship) dan tanggapan yang baik dari publik.<sup>3</sup>

Manajemen risiko merupakan usaha proaktif dalam mengenali dan mengelola kejadian internal dan ancaman dari luar yang dapat memberikan efek bagi kesuksesan organisasi.<sup>4</sup>

Dalam ISO 31000:2009 *Risk Management Principles and Guidelines*, manajemen risiko adalah aktivitas terkoordinasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola organisasi dalam rangka menangani risiko.

Dalam COSO *Enterprise Risk Management Integrated Framework* (2004), manajemen risiko diartikan sebagai suatu proses, dipengaruhi oleh jajan direksi entitas, manajemen dan personil lainnya, diterapkan dalam pengaturan strategi dan diseluruh perusahaan, yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi

---

<sup>3</sup> Fetria Eka Yudiana, ‘Manajemen Risiko Dalam Prinsip Pembiayaan Mudarabah: Kajian Kontekstual Islam Terhadap Risiko’, *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 1.2 (2010), 227 <<https://doi.org/10.18326/muqtasid.v1i2.227-244>>.

<sup>4</sup> Ratih Ardia Sari, Rahmi Yuniarti, and Debrina Puspita A, ‘Analisa Manajemen Risiko Pada Industri Kecil Rotan Di Kota Malang’, *Journal of Industrial Engineering Management*, 2.2 (2017), 39 <https://doi.org/10.33536/jiem.v2i2.151>>. akses 6 Januari 2024

entitas, mengelola risiko berada dalam risk appetite-nya, dan memberikan jaminan pencapaian Activate W tujuan entitas.

Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/ PMK.09/2008, manajemen risiko adalah pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian.

Manajemen risiko termasuk salah satu ilmu atau seni yang penting untuk dipelajari dan dimiliki oleh sebuah perusahaan agar terhindar dari sesuatu yang merugikan atau membahayakan.

Dari beberapa pengertian manajemen risiko diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko adalah proses pendekatan sistematis yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengarahkan, serta menentukan tindakan terbaik dalam menangani berbagai risiko.

## B. Jenis-Jenis Risiko

Setiap risiko mempunyai karakteristik yang berbeda. Risiko dibagi menjadi dua jenis, yaitu risiko dinamis dan risiko statis.<sup>5</sup>

### 1. Risiko Dinamis

Risiko dinamis adalah bentuk risiko kerugian akibat perubahan dalam ekonomi, seperti fluktuasi pada nilai mata uang, nilai saham, maupun inflasi serta teknologi yang berkembang pesat. Risiko dinamis dikelompokkan menjadi:

#### 1) *Risiko Manajemen*

---

<sup>5</sup> I Putu Sugih Arta and others, *Manajemen Risiko, Tinjauan Teori Dan Praktis*, Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung, 2021.

Risiko keuangan menyangkut kebijakan yang akan diambil, apakah pembiayaan akan dilakukan dengan kredit jangka panjang atau jangka pendek dan atau menggunakan modal sendiri atau meminjam/hutang.

### 2) *Risiko Pasar*

Risiko pasar muncul akibat harga pasar bergerak ke arah yang merugikan. Risiko ini terbentuk akibat perubahan suku bunga, perubahan nilai tukar serta hal lain yang mempengaruhi harga pasar saham, ekuitas maupun komoditas. Ada dua bentuk risiko pasar, yaitu spesifik market risk dimana risiko yang terjadi akibat dari perubahan harga atas suatu sekuritas tertentu dan general market risk dimana risiko yang terjadi akibat dari perubahan harga suatu instrumen moneter tertentu (Kasidi, 2010: 66).

### 3) *Risiko Inovasi*

Risiko inovasi terjadi ketika perusahaan bermaksud untuk melakukan perubahan terhadap konsep produk, baik dalam bentuk, isi maupun metode baru dalam teknik pembuatannya.

Berbagai Hal dapat dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya risiko dinamis salah satunya dengan melakukan diversifikasi asset dan instrumen investasi, misalnya dengan mengkombinasikan aset dalam bentuk properti, emas, saham, obligasi, dan reksa dana.

## 2. Risiko Statis

Risiko statis adalah risiko yang sering terjadi ketika kondisi ekonomi dalam keadaan statis dan

tidak berubah karena perkembangan zaman. Risiko statis ada dua bentuk,yaitu:

1. *Risiko murni (pure risk)*

Risiko murni adalah risiko yang bersifat murni.biasanya sumber risikonya bersumber dari alam. Misalnya kebakaran, ledakan, gempa bumi, banjir dan lain – lain.

Risiko murni terdiri dari lima kategori yaitu<sup>6</sup>

- a) Sumber – sumber yang yang menyebabkan kerusakan fisik aktiva.
- b) Penipuan dan kejahatan.
- c) Pertimbangan yang merugikan mengenai hukum.
- d) Kerusakan harta benda yang menyebabkan turunnya daya penghasilan.
- e) Meninggalnya atau cacatnya pegawai inti atau pemilik

2. *Risiko Spekulatif*

Risiko spekulatif merupakan risiko untung rugi seperti yang terjadi dalam perjudian dan perdagangan.Risiko spekulatif dapat menyebabkan terjadinya chance of loss dan chance of gain, artinya risiko yang terjadi dapat menimbulkan kerugian atau keuntungan.Risiko spekulatif biasanya tidak di asuransikan.

Menurut Fahmi (2018:5),Risiko Spekulatif (Speculative Risk), risiko spekulatif ini dapat dikelompokkan kepada 4 (empat) risiko yaitu:

---

<sup>6</sup>Abbas Salim, ‘Asuransi Dan Manajemen Risiko’, 1998, 19–48

- a. Risiko Pasar, merupakan risiko yang terjadi dari pergerakan harga di pasar. Contohnya Harga saham mengalami penurunan sehingga mengalami kerugian.
- b. Risiko Kredit, merupakan risiko yang terjadi karena counter party gagal memenuhi kewajibanya kepada perusahaan. Contohnya Timbulnya kredit macet, Presentase piutang meningkat.
- c. Risiko Likuiditas, merupakan risiko karena ketidakmampuan memenuhi kebutuhan kas. Contohnya Kepemilikan kas menurun sehingga tidak mampu membayar hutang seara tepat menyebabkan harus menjual aset yang dimilikinya.
- d. Risiko Operasional, merupakan risiko yang disebabkan pada kegiatan operasional yang tidak berjalan dengan lancar. Contohnya Terjadi kerusakan pada komputer karena berbagai hal termasuk terkena virus

#### C. Sumber-Sumber Risiko

Kondisi ketidakpastian terjadi tentu ada sumber yang jelas. Manakala mengurai sumber sebagai akar permasalahan, ada pelbagai sumber risiko yang perlu diamati secara serius.

Menurut Godfrey, (1996) ada beberapa sumber risiko.yaitu:

- a. Risiko yang bersumber dari situasi politik. Situasi politik suatu negara kerap kali menjadi pemicu utama terjadinya risiko.
- b. Risiko yang bersumber dari lingkungan.

Risiko yang bersumber dari lingkungan sangat dekat dengan kegiatan usaha seperti kebijakan internal dalam perusahaan yang dapat meresahkan karyawan, misalnya employees turnover. Keadaan yang dapat mengakibatkan resign bagi karyawan berprestasi merupakan risiko. Demikian pula pengaruh dampak pencemaran yang mengganggu kesehatan, dapat menjadi sumber dari luar lingkungan usaha.

- c. Risiko yang bersumber dari perencanaan yang tidak tepat. Perencanaan keliru, sangat berdampak bagi keberlangsungan usaha. Bagi perusahaan yang kurang teliti membuat perencanaan cenderung akan mendulang risiko yang tidak tanggung-tanggung parahnya. Misalnya, gagal produk yang dapat merusak persepsi konsumen dalam hal kepercayaan terhadap merk tertentu.
- d. Risiko yang bersumber dari masalah ekonomi. Inflasi dalam suatu negara, sulit untuk diprediksi tepat. Namun setidaknya, kemampuan menganalisa akan mengurangi risiko yang terjadi akibat resesi ekonomi.
- e. Risiko yang bersumber dari bencana alam. Bencana merupakan risiko fisik yang kerap kali menjadi masalah utama, risiko kebakaran, gunung meletus, pandemi sampai kecelakaan diri merupakan sumber yang berasal dari alam. Perusahaan dihadapkan kepada masalah besar akibat bencana alam.



## MANAJEMEN RESIKO DAN PENGELOLAAN WAKAF

### A. Resiko

#### 1. Pengertian Resiko

**R**esiko adalah suatu kejadian buruk yang kemungkinan akan terjadi atau tidak akan terjadi. Resiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia, karena pada dasarnya segala aktivitas yang dilakukan manusia pasti mengandung resiko. Resiko merupakan kemungkinan buruk terjadinya suatu kerugian yang tidak diduga atau tidak diinginkan, atau ketidakpastian dan kemungkinan dari suatu kejadian yang terjadi mengakibatkan kerugian.<sup>7</sup> Resiko disebut dengan *"The Adverse Impact Probability Of Several Distinct Sources Of Uncertainty"*. Artinya resiko diartikan sebagai ketidakpastian yang ditimbulkan karena adanya suatu perubahan.<sup>8</sup> Ketidakpastian ini lebih mengarah kepada hal yang *negatif* atau merugikan karena yang namanya resiko notabenenya kearah *negatif* atau merugikan.

Menurut Miller, istilah resiko adalah suatu bentuk ketidakpastian yang akan terjadi berkaitan dengan hasil dan tujuan dari sebuah

---

<sup>7</sup> Soesino Djojosoedarso, *Prinsip-prinsip Manajemen Resiko dan Asuransi*, Cet. 1, (Jakarta: Salemba Empat, 1999), 2

<sup>8</sup> Joel Bessis, *Risk Management In Banking*, (United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd., 2010), 17.



organisasi.<sup>9</sup> Resiko juga bisa dianggap sebagai hasil yang tidak memuaskan pada saat berlangsungnya suatu usaha maka dari itu resiko bisa ditanggulangi saat resiko tersebut telah teridentifikasi sejak awal. Sedangkan menurut David M Griffiths dalam bukunya *Risk-Based Internal Auditing an Introduction*, menjelaskan resiko sebagai suatu keadaan yang bisa menghambat organisasi dalam hal pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>10</sup> Maka resiko tersebut harus ditanggulangi selama berlangsungnya sebuah organisasi tersebut.

Banyak orang beranggapan bahwa resiko dan ketidakpastian itu sama akan tetapi menurut Bramantyo menjelaskan dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Resiko Korporat Terintegrasi" bahwa kedua istilah di atas adalah berbeda. Pada pengertian resiko yang tidak diperkirakan (*unexpected risk*), sedangkan istilah resiko itu sendiri mengacu pada resiko yang diperkirakan (*expected risk*).<sup>11</sup> Akan tetapi pada dasarnya makna dari resiko dan ketidakpastian tersebut sama-sama merugikan jika terjadi dan tentunya semaksimal mungkin hal itu dihindari.

---

<sup>9</sup> Dwi Septi Haryani, Risnawati, Analisis Resiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada PT. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang, *Jurnal Dimensi*, Vol. 7, No. 2, Juli 2018, 359.

<sup>10</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Pokok-Pokok Manajemen Resiko*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), 31

<sup>11</sup> Bramantyo Djohanputro *Manajemen Resiko Korporat Terintegrasi*, (Jakarta: Penerbit PPM, 2006), Cet. 2, 14.

## 2. Karakteristik Resiko

Karakteristik resiko adalah suatu yang khas yang melekat pada resiko tersebut. Menurut Setia Mulyawan dalam bukunya "Manajemen Resiko" menyebutkan bahwa karakteristik resiko ada 2 yaitu:

- a. Suatu peristiwa yang kehadirannya tidak pasti akan datang dan juga tidak pasti datang
- b. Merupakan kejadian menimbulkan kerugian akan tetapi tidak pasti

Sedangkan menurut Herman Darmawi, karakteristik resiko ada 3 hal yaitu:

- a. *Risk is the chance of loss*. Istilah ini biasanya dipergunakan untuk menunjukkan keadaan yang mana didalamnya terdapat suatu keterbukaan terhadap kerugian atau mungkin terjadi kerugian.
- b. *Risk is the possibility of loss*. Artinya bahwa probabilitas suatu peristiwa tersebut berada di antara angka nol dan satu. Posisi ini adalah di tengah-tengah. Ia belum tau akan ke angka nol atau ke angka satu. Jika ia buruk maka akan turun ke angka nol tapi jika baik akan naik ke angka satu.
- c. *Risk is uncertainty*. Resiko selalu berhubungan dengan ketidakpastian.<sup>12</sup>

## 3. Klasifikasi Resiko

Jika dilihat dari sifatnya, resiko mempunyai dua katagori.

---

<sup>12</sup> Herman Darmawi, *Manajemen Resiko*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), 1

- a. Resiko Murni (*Pure Risk*). Resiko Ini merupakan resiko yang muncul secara tidak disengaja dan dapat menimbulkan kerugian dan tidak mendatangkan keuntungan.
- b. Resiko Spekulatif (*Speculative Risk*), merupakan resiko yang kemungkinan memang sengaja dibuat. Resiko ini dapat mengakibatkan dua kemungkinan, yaitu: merugikan atau menguntungkan.<sup>13</sup>

Jika dilihat dari sisi yang lain, resiko juga mempunyai 2 kategori:

- a. Resiko Dinamis yaitu resiko yang muncul karena perubahan kondisi tertentu seperti perubahan kondisi masyarakat, perubahan teknologi. Jadi munculnya resiko tersebut dipengaruhi oleh lingkungan masyarakat dan teknologi selama kurun waktu tertentu.
- b. Resiko Statis yaitu resiko yang berasal dari kondisi keseimbangan tertentu seperti resiko yang muncul dari kondisi alam tertentu misalnya terkena bencana alam seperti tanah longsor, banjir dan lainsebagainya.<sup>14</sup>

Menurut Trieschman, Gustavon, dan Hoyt dalam bukunya yang berjudul "*Risk Management and Insurance*" menyebutkan bahwa resiko ada 2 hal yaitu resiko subjek dan objek.

- a. Resiko *subjek* adalah resiko yang berkaitan dengan kondisi mental seseorang yang ragu-ragu dan cemas serta bimbang dalam

---

<sup>13</sup> <sup>7</sup>Bramantyo Djohanputro, *Manajemen Resiko Korporat Terintegrasi*, YKPN, 2016), Ed. 3, 7. (Jakarta: Penerbit PPM, 2006), Cet. 2, 17-18.

<sup>14</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen Resiko*, (Yogyakarta: UPP STIM

menghadapi terjadinya suatu kejadian tertentu.

- b. Resiko *objek* adalah probabilitas penyimpangan hasil dari yang diharapkan sesuai dengan pengalaman.<sup>15</sup>

Resiko jika diklasifikasikan berdasarkan kemungkinannya yaitu:

- a. Resiko Sistematis (*Systematic Risk*) atau disebut juga resiko yang tidak dapat didiversifikasi atau dihindari (*nondiversifiable risk*). Ciri-cirinya adalah resiko ini tidak dapat dihilangkan atau dikurangi dikarenakan resiko ini melekat selama proses berjalannya suatu organisasi.
- b. Resiko Spesifik (*Spesific Risk*), atau resiko yang dapat didiversifikasi (*diversifiable risk*) atau resiko yang dapat dihilangkan melalui proses penggabungan (*pooling*).<sup>16</sup>

Ada juga klasifikasi resiko berdasarkan kemunculannya, yaitu:

- a. Resiko *Internal* yaitu resiko yang kemunculannya berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, contohnya resiko kerusakan yang mungkin terjadi pada peralatan kerja pada suatu proyek karena adanya kesalahan operasi, resiko kecelakaan kerja, dan lainnya.
- b. Resiko *Eksternal* yaitu resiko yang kemunculannya berasal dari luar perusahaan,

---

<sup>15</sup> Trieschman, Gustavon, Hoyt, *Risk Management and Insurance, Terintegrasi*, (Jakarta: Penerbit PPM, 2006), Cet. 2, 18-19. 11<sup>th</sup> Ed, (South Western: South Western Collage Publishing, 2001), 221.

<sup>16</sup> Bramantyo Djohanputro, *Manajemen Resiko Korporat*

misalnya resiko terjadinya pencurian, adanya perubahan dalam kebijakan dan lainnya.<sup>17</sup>

#### 4. Komponen Dan Cakupan Resiko

##### a. Komponen Resiko

Secara umum komponen-komponen resiko terdiri dari:

- 1) Resiko *Inheren (inherent risk)* yaitu resiko melekat pada setiap hal yang ada di bumi. Resiko ini muncul secara intristik sebagai zat yang tak bisa dipisahkan dari zatnya. Resiko yang terkendali (*controlled risk*) yaitu bagian dari suatu resiko yang dapat dikendalikan dengan cara aplikasi atau aktivitas pengendalian tertentu.
- 2) Resiko *Residual (residual risk)* yaitu tingkat resiko yang tetap melekat pada aktivitas tertentu meningkatnya walaupun sudah dilakukan padanya aktivitas pengendalian resiko.<sup>18</sup> Walaupun dikendalikan sedemikian rupa resiko ini tetap tidak bisa dihindari. Cara yang bisa dilakukan adalah dengan meminimalisir efek yang ditimbulkan dari resiko tersebut.

Pada dasarnya, dalam resiko ada 2 unsur yang menjadi komponen meningkatnya terjadi resiko tersebut. Ia adalah sebagai berikut:

- 1) *Peril* (Bencana atau Musibah)

---

<sup>17</sup> Zahrotul Munawwaroh, Analisis Manajemen Resiko Pada 2017, Pelaksanaan Program Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXIV, No. 2,

<sup>18</sup> *Praktis*, (Jakarta: PT Ray Indonesia, 2005), Antonius Alijoyo, *Enterprise Risk Management: Pendekatan*

Peril atau bencana adalah kejadian yang muncul dari tidak bersahabatnya alam yang dapat menimbulkan suatu kerugian dan ketidakpastian dalam setelahnya. Banyak yang dirugikan dari hasil perit tersebut. *Peril* atau bencana secara umum ada 2 bagaian yaitu Bencana alam seperi banjir, kebakaran, gempa bumi, longsor, dan bencana alam lainnya dan juga bencana dari sumberdaya manusia itu sendiri seperti ketidakjujuran. Bencana tersebut dapat merugikan harta dan penghasilan haruslah dipahami oleh pengelola resiko sehingga perlindungan dan keamanan dapat diatur tepat dan dapa dikendalikan dengan baik.

## 2) *Hazard* (Bahaya)

*Hazard* adalah efek berlebihan atau keadaan dan kondisi yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya suatu bencana. Misalnya banjir yang terjadi mengenai sebuah desa adalah suatu *peril* atau bencana, tetapi mungkin sebelumnya terdapat sebab banyaknya sampah- sampah yang tergenang di dalam kali sekitar desa tersebut dan masyarakat membuang sampah sembarangan sebagai penyebab banjir terjadi dengan demikian adalah penyebab adanya suatu *hazard* yang terjadi sesungguhnya.<sup>19</sup> Dalam hal ini, munculnya *hazard* atau bahaya ini sangat dipengaruhi

---

<sup>19</sup> Buchari Alma dan Doni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, (Bandung: Alvabeta, 2014), 288.

oleh adanya suatu bencana alam dan juga tingkah laku manusia yang ceroboh pada saat belum terjadi bencana dan setelah terjadi bencana muncul resiko yang besar yang disebabkan oleh kecerobohan manusia dalam mengelola alam ini.

b. Cangkupan Resiko

Dalam dunia bisnis, istilah resiko sering digunakan bergantian dengan istilah "resiko bisnis" ataupun "resiko korporat". Sedangkan cakupan resiko korporat sangatlah luas, dapat timbul dari kisaran berbagai sumber, seperti yang dapat didemonstrasikan berikut. Ini bergantung pada aktivitas industri di mana bisnis itu terlibat, jumlah cakupannya pun dapat dikurangi atau diperluas sejalan dengan kebutuhan entitas itu sendiri.<sup>20</sup> Dalam ilmu perwakafan istilah resiko banyak dikenal dikalangan pengelola wakaf. Berikut ini ada

Resiko sesuatu hal yang akan atau tidak akan terjadi. Resiko ini disebabkan karena ketidaksesuaian dalam pengambilan keputusan stretegi serta ketidakmampuan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis atau kerjasama dan penetapan dan pelaksanaan strategi yang tidak tepat. Pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat terhadap perubahan eksternal yang juga merupakan resiko timbul karena kegagalan

---

<sup>20 14</sup> Antonius Alijoyo, *Enterprise Risk Management: Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT Ray Indonesia, 2005), 5.

dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan gagal dalam mengantisipasi perubahan teknologi, perubahan kondisi ekonomi mikro dan makro, dinamika kompetisi pasar, dan perubahan kebijakan otoritas terkait.<sup>21</sup>

Resiko strategi ini seharusnya dapat dihindari karena strategi ini adalah upaya yang dilakukan oleh para pelaku wakaf, baik oleh *wakif* maupun *nazhir*. Strategi yang digunakan dalam pengelola wakaf senantiasa harus dipersiapkan dengan sangat matang agar strategi tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan dilaksanakannya akad ikrar wakaf tersebut.

#### 1) Resiko Pasar

Pasar dalam hal ini adalah sasaran atau tempat yang dijadikan nilai jual pada istilah wakaf. Pasar di sini adalah masyarakat sedangkan dagangan yang diperjual adalah wakaf. Tujuannya adalah untuk menambah atau memperkuat niat mereka yang awalnya ragu untuk mewakafkan sebagian hartanya karena kurang faham tentang konsep wakaf tersebut. dalam konfeksional Resiko yang timbul karena adanya perubahan nilai aktivitas pasar perusahaan yang dapat diperdagangkan. perbankan syariah tidak terkena dampak resiko pasar karena ia tidak

---

<sup>21</sup> Ari Kristin, *Resiko Bank Syariah: Resiko Imbal Hasil, Resiko Investasi, Return, Tingkat Dana Pihak Ketiga dan BI Rate*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 105.



melandaskan operasionalnya berdasarkan resiko pasar.<sup>22</sup> Resiko *Finansial*

Resiko *finansial* atau lebih dikenal dengan resiko keuangan adalah kegagalan dalam mengendalikan keuangan. Resiko *financial* bisa timbul dari beberapa hal seperti:

- a) Operasional bagian keuangan
- b) Kurangnya pengawasan
- c) Kecurangan dan pengendaliannya
- d) Kegagalan sistemik
- e) Piutang dan manajemen persediaan yangburuk

Kemampuan seorang nadzir dalam urusan keuangan menjadi salah satu modal yang penting. Tujuan utama seorang *wakif* mewakafkan sebagian hartanya pasti berkeinginan untuk memajukan atau ada bangunan yang berdiri diatasnya (jika yang diwakafkan berbentuk tanah kosong). Jika nadzir tidak berkompeten dalam pengelolaan keuangan maka akan kesulitan dalam memajukan benda wakaf tersebut. Resiko Operasional

Resiko operasional ini timbul karena kurangnya sistem informasi atau sistem pengawasan internal yang akan menimbulkan kerugian. Resiko ini berawal

---

<sup>22</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 135

dari kesalahan manusia karena sifat manusia yang bermacam-macam inilah yang dapat mengakibatkan kesalahan dan kecurangan manusia, kegagalan sistem eksternal yang memengaruhi operasional. Atau dapat disebut resiko dari tindakan manusia.

Operasional suatu perbuatan yang sedang berlangsung dalam pengelolaan wakaf. Operasional berlangsung secara terus menerus dan setiap hari bahkan setiap saat. Dalam proses operasional yang berlangsung setiap hari ini pasti juga diikuti oleh resiko maka harus di kelola sedemikian rupa agar resiko tersebut bisa dikurangi atau dikendalikan.

## 2) Resiko Hukum

Segala aktivitas di Indonesia terikat dengan hukum. Resiko hukum merupakan keadaan yang dialami oleh suatu lembaga yang disebabkan karena perubahan hukum dari pemerintah yang berubah-ubah yang dapat mengancam posisi institusi yang bersangkutan dan kemampuan lembaga dalam menjalankan aktivitasnya secara efektif dan efisien.<sup>23</sup>

## 3) Resiko Teknis

Resiko yang timbul karena adanya kegagalan asset fisik. Dapat dicontohkan

---

<sup>23</sup> Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional & Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah, *Manajemen Resiko Pengelolaan Zakat*, (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018), 95

seperti adanya kegagalan peralatan, kerusakan infrastruktur, kebakaran dan dampak fisik, peristiwa alam, dan lain sebagainya. Resiko teknis ini diluar kendali manusia karena sifat alam yang tidak dapat diprediksi karena bencana alam bisa datang kapan. Resiko teknis ini tidak dapat dihindari tapi dapat dibaca sejak dini berdasarkan tempat obyek.

## B. Manajemen Resiko

### 1. Pengertian Manajemen Resiko

Manajemen resiko terdiri dari 2 kata yaitu manajemen dan resiko. Manajemen adalah suatu proses mengatur proses untuk pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber- sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Seluruh aktivitas manusia dalam suatu sistem administratif. System manajemen adalah mengatur aktifitas-aktifitas manusia yang ada di dalam suatu organisasi tertentu. Sedangkan sistemadministrasi adalah proses pencatatan semua pengaturan secara periodik, bertahap, dan akuntabel.<sup>24</sup> Manajemen resiko adalah pengelolaan semua resiko yang terjadi di dalam lingkupan kehidupan masyarakat yang dapat menimbulkan kerugian harta, jiwa, keuangan, usaha dan lain-lain.

Manajemen resiko adalah salah satu disiplin ilmu yang populer menjelang akhir abad ke 19-20an. Manajemen resiko berkembang seiring

---

<sup>24</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Pengantar Ilmu Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Cet 8, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 5.

dengan perkembangan pola pikir manusia. Perkembangannya itu dimulai pada tahun 1914 dengan Robert Martin Association sebagai tokoh yang terbentuk di Philadelphia, yang berkembang hingga tahun 2009 ini dengan menerbitkan ISO 31000 *risk management- principles and guidelines*.<sup>25</sup> Terdapat beberapa lembaga lain yang juga mengeluarkan ketentuan tentang pengelolaan resiko yaitu, BASEL Commitee yang mengeluarkan ketentuan Basel Accord yang pertama pada tahun 1988 dan dilanjutkan dengan Basel II pada tahun 2002. Dan lembaga lain yaitu *Committee of Sponsoring Organization of the Tradway Commission* (COSO) yang memperkenalkan *Enterprise Risk Management Framework (ERM)* pada tahun 2002.<sup>26</sup>

Manajemen resiko adalah suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, kepastian akan adanya resiko dan pengembangan strategi untuk mengelola resiko. Dalam hal ini ada beberapa proses yang harus dilalui dalam pelaksanaan manajemen resiko yaitu metode, dan teknik yang membantu manajemen memaksimalkan probabilitas dan konsekuensi dari sesuatu yang positif dan meminimalisir probabilitas dan konsekuensi even yang berlawanan.<sup>27</sup> Dengan

---

<sup>25</sup> Evi Widowati, *Best Practices dalam Manajemen Resiko di Perusahaan dan Institusi*, (Semarang: Cipta Prima Nusantara, 2017), Cet. 1, 3.

<sup>26</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Pokok-Pokok Manajemen Resiko*, (Jakarta: Harvarindo, 2009),

<sup>27</sup> *Perusahaan dan Institusi*, (Semarang: Cipta Prima Nusantara,

manajemen resiko yang tepat, tujuan dari pelaksanaan suatu hal tersebut akan lebih di optimalkan kepada tujuan akhirnya dengan cara menekan atau meminimalisir resikonya.

Menurut Stalnecker, definisi manajemen resiko adalah alat yang digunakan untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi ketidakstabilan pendapatan.<sup>28</sup> seorang direktur yang mengelola perusahaannya dengan baik tentunya dapat mengetahui kondisi bagaimana kondisi perusahaan hari ini. Ia pasti menginginkan pendapatan perusahaannya selalu memperoleh keuntungan setiap hari walaupun kondisi dilapangan terkadang menemui hambatan terkait dengan resiko yang dihadapi oleh perusahaan tersebut akan tetapi dengan manajemen resiko yang tepat diharapkan pendapatan perusahaan terus meningkat atau minimal tetap stabil.

Menurut Darmawi, manajemen resiko diterapkan untuk dapat mengurangi atau menghindari kejadian buruk dimasa yang akan datang melalui sejumlah kegiatan yang berurutan yaitu,

a. Identifikasi Resiko

Menidentifikasi resiko apa saja yang mungkin akan terjadi, menerapkan *initial screening* terhadap *risk events* dan *potential*

---

2017), Cet. 1,2.

<sup>28</sup> Thomas L. Barton, William G. Shenkir, Paul L. Walker, *Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management*, (Upper Saddle River: Pearson Education, 2002), 93.

*risk status* dan mengembangkannya menjadi *preliminary risk status*. Maksudnya adalah dengan dengan tahap penyeleksian awal tentang resiko-resiko yang kemungkinan akan terjadi mengembangkan menjadi pedoman awal untuk menanggulangi kemungkinan resiko yang akan diterima.

b. Analisa Resiko

Kegiatan ini adalah upaya untuk melakukan analisa terhadap resiko yang kemungkinan akan terjadi untuk menentukan resiko yang diprioritaskan utama harus ditangani terlebih dahulu dan metode apa yang tepat untuk digunakan dalam proses menyelesaikan dan penanggulangannya. Ini adalah tahap yang tidak bisa dipisahkan dengan tahap pertama. Setelah dipetakan secara detail dianalisis satu persatu tentang kemungkinan yang akan terjadi.

c. Pengendalian Resiko

Ini adalah langkah terakhir setelah melalui dua langkah di atas. Langkah ini adalah mengendalikan resiko tersebut dengan dua pendekatan dasar dalam pengendalian resiko (*risk control*) dengan cara mengendalikan kerugian, memisahkan kegiatan yang beresiko dan kombinasi dari ketiga cara di atas serta pembiayaan resiko (*risk financing*).<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Elvita Darma, Analisis Manajemen Resiko dan Pengendalian Intern Pada Pengadaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus Pengadaan Jasa Konstruksi Pada SKPD Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat), *Jurnal Pembangunan Nagari*, Vol. 2, No. 2, Desember 2017, 193.

Manajemen Resiko merupakan bagian dari proses manajemen yang berjalan dalam suatu perusahaan atau lembaga yang mengatur segala usaha untuk menganalisis, menilai serta mengendalikan berbagai macam resiko yang muncul dalam setiap kegiatan perusahaan atau lembaga dengan tujuan memperoleh efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi.<sup>30</sup> Manajemen merupakan kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata dari sebuah organisasi. Manajemen adalah suatu proses kegiatan yang melaksanakan suatu pengaturan atau yang lebih dikenal dengan "*managing*" pengolahan, sedangkan pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.

Manajemen resiko mempunyai hubungan yang erat dengan memfungsikan perusahaan meliputi adanya beberapa dalam fungsi (fungsi keuangan, fungsi akuntansi, fungsi pemasaran, fungsi produksi, personalia dan fungsi teknik serta pemeliharaan), oleh karena itu fungsi tersebut mencakup banyak sekali resiko dalam pengelolaan perusahaan.<sup>31</sup> Manajemen resiko dapat di artikan sebagai suatu metode logis dan sistematis dalam identifikasi, kuantifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi, serta melakukan monitoring

---

<sup>30</sup> Soehatman Ramli, *Pedoman Praktis Manajemen Resiko*, (Jakarta: PT. Dian Rakyat, 2010), 16.

<sup>31</sup> Abbas Salim, *Asuransi dan Manajemen Resiko*, Cet 6 (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2000), 195.

dan diakhiri dengan pelaporan resiko yang berlangsung pada setiap aktifitas dalam segala operasional yang dilaksanakan oleh perusahaan atau lembaga.<sup>32</sup> Sedangkan menurut COSO, manajemen resiko atau (*risk management*) dapat diartikan sebagai *a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied ini strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, manage risk to be within its risk appetite, and provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.*<sup>33</sup>

Menurut James Essinger dan Joseph Rosen ada beberapa kosper dasar dalam manajemen resiko. Hal yang pertama harus difahami terlebih dahulu oleh pengelola atau manager yang terlibat dalam proses manajemen resiko, yaitu:

- a. Manajemen Resiko merupakan salah satu pendekatan yang ada di dalam menilai *risk and return* dari setiap transaksi atau instrumen. Manajemen resiko merupakan strategi yang fleksibel, karena tidak hanya diterapkan untuk penanggulangan resiko yang besar, tetapi juga dapat menjadi pendekatan bagi resiko kecil. Besarkecilnya resiko yang akan diterima dapat di tanggulangi dengan mamajemen resiko yang tepat

---

<sup>32</sup> Ferry N. Idroes, *Manajemen Resiko Perbankan*, Cet 1, (Jakarta:Pajawali Press, 2008), 6.

<sup>33</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen Resiko*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2006), 205.



dengan cara memastikan semua komponen yang ada dalam manajemen resiko terlalui dengan baik.

- b. Sifat dan Instrumen manajemen resiko adalah faktor penting yang harus dilalui sebagai salah satu strategi untuk menekan munculnya resiko tersebut. Sebenarnya tidak ada strategi manajemen resiko yang dapat diterapkan pada semua jenis pasar uang atau semua instrumen.
- c. Sistem manajemen resiko harus sistematis dan diikuti secara konsisten serta tidak kaku dalam pelaksanaannya dan sikap fleksibel ini harus dapat diterapkan. Artinya bahwa improfisasi perlu digunakan dalam system ini karena terkadang sebuah menejemen resiko yang akan digunakan tidak pas dengan resiko yang akan ditanggulangi. Maka dari itu improfisasi dari sebuah perusahaan harus dilakukan secara fleksibel dan sistematis untuk menekan kemungkinan resiko yang lebih besar.
- d. Manajemen Resiko bukan hanyalah suatu proses yang akan mebantu dalam mengurangi atau mengendalikan resiko. Ia bukanlah alat sulap yang dapat secara ajaib meningkatkan return dan sekaligus menghilangkan resiko. Menurut Peter L. tindakan manajemen resiko itu sendiri dapat menghasilkan resiko baru, yaitu berkurangnya kewaspadaan manajemen terhadap seluruh resiko yang muncul dari tindakan manajemen resiko itu sendiri. Resiko yang akan muncul dari manajemen resiko ini biasanya lebih bessar jika pengelola tidak mewaspadaai setiap langkah yang ia lalui guna untuk melakukan manajemen resiko. Karena pada dasarnya resiko akan selalu melekat pada semua kegiatan yang dilakukan baik itu pada manajemen

resiko sekalipun. Dalam pelaksanaannya, berhati-hati dan konsisten sangat diperlukan guna untuk mengurangi resiko yang akan muncul dari proses pelaksanaan manajemen resiko. Jika diibaratkan pada seseorang yang sedang menyeberang jalan, ia sudah lewat jalur penyeberangan atau zebra cross tetapi menengok kanan kiri juga perlu untuk menanggulangi supaya dipastikan tidak ada motor atau mobil yang melintas.

- e. Lingkungan perusahaan atau lembaga yang sanat banyak beroperasi ini menyebabkan kompleksitas manajemen resiko menjadi sangat tinggi dan menjadi semakin sulit dalam .<sup>34</sup> Semakin besar perusahaan yang dikelola makan semakin besar juga resiko yang akan diterima. Besarnya resiko yang akan muncul semakin kuat juga manajemen resiko yang harus disiapkan.

## 2. Obyek Manajemen Resiko

Seperti yang telah dipaparkan di atas, bahwasannya manajemen resiko itu terdiri dari 2 duku kata yaitu manajemen dan resiko. Menurut Beni Ahmad Saebani, objek kajian manajemen umumnya diarahkan pada beberapa hal yang penting dalam manajemen, yaitu sebagai berikut:<sup>35</sup>

### a. Objek Struktural

Manajemen ini lebih dalam aspek internal struktur organisasi seperti analisis unit kerja,

---

<sup>34</sup> Moh. Solachuddin Zulfa, Analisis Tentang Manajemen Resiko Dalam Operasional Pembiayaan Muraba'ah di BMT Amanah, *Jurnal Iqtishadia*, Vol. 7, No. 1, Maret 2014, 163.

<sup>35</sup> Beni Ahmad Saebani, *Filsafat Manajemen*, Cet 1, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 87

deskripsi tugas dan spesifikasi pegawai, otoritas dan hierarki jabatan pegawai, dinamika lingkungan struktural organisasi dan dideferensiasi profesionalitas kinerja pegawai.

b. Objek Personalia

Personalia adalah bagaian yang ada dalam perusahaan atau organisasi yang mengurus bagaian pegawai atau anggota. Maka dalam pembahasan ini objek manajemen ini dipusatkan pada manfaat manajemen personalia seperti perencanaan personalia, pengembangan sumber daya personalia, hubungan integral antar personalia, penilaian serta kesejahteraan personalia.

c. Objek lingkungan masyarakat

Objek ini berkaitan dengan peran serta masyarakat terhadap pengembangan perusahaan, interaksi antara perusahaan dan masyarakat, peranan manajer dalam menghadapi masyarakat, kerjasama perusahaan dengan masyarakat dan promosi produk kinerja perusahaan melibatkan masyarakat. Objek ini sangat fital karena berhubungan dengan jumlah yang sangat besar. Banyak kendala yang terjadi dimasyarakat karena keanekaraman masyarakat yang ada disekitar obyek yang mengandung resiko.

d. Objek pengembangan sumber daya manusia

Objek kajiannya meliputi pengembangan dari segi pendidikan dan pelatihan manajerial,

kualitas manajerial terikat oleh anggaran dasar dan rumah tangga perusahaan dan pelaksanaan supervisi. Semakin berkembangnya sumber daya manusia yang dimiliki maka pengelolaan nya juga semakin bagus. Semakin berkembang dikarenakan meningkatnya kemamouan pengelola yang mahir didalam bidangnya karena ilmu yang ia miliki telah berkembang sesuai dengan perkembangan zaman.

Dalam praktiknya, tidaklah semua yang disebutkan diatas menjadi objektif dalam program manajemen resiko. Untuk itu, manajemen resiko merupakan manajemen fungsional di dalam perusahaan maka objektif utama manajemen resiko harus menyokong objektif perusahaan yang bersangkutan. Dan biasanya objektif manajemen resiko dirumuskan dalam kebijaksanaan perusahaan, di mana dinyatakan maksud dan menjelaskan ukuran-ukuran untuk mencapainya. Objektif yang dianggap konsisten dengan objektif umum perusahaan dibagi menjadi 2 yaitu:<sup>36</sup>

*a. Post-Loss Objectives*

Objek sarannya adalah perusahaan atau organisasi yang sesudah terjadi suatu kerugian. Post-loss objectives yang mungkin dilakukan menurut Mehr dan Hedges adalah dengan cara: survival, kelanjutan operasi perusahaan, stabilitas laba, pertumbuhan dan good

---

<sup>36</sup> Herman Darmawi, *Manajemen Resiko Edisi 2*, (Jakarta: PT. BumiAksara, 2017), Cet. 2, 16.

citizenship dan tanggapan baik dari publik.<sup>37</sup> Tahab ini sekiranya bisa menanggulangi terjadinya kerugian yang lebih parah.

b. *Pre-Loss Objectives*

Objek yang menjadi sasaran adalah perusahaan yang belum terjadi kerugian. *pre-loss objectives* yang memungkinkan adalah: ekonomi, pencegahan ketegangan syaraf dan kesusahan, *good citizenship* dan tanggapan baik dari publik.<sup>38</sup> Kemudian dapat disimpulkan bahwa secara umum tujuan dari manajemen resiko tersebut adalah untuk menghindari resiko sebelum terjadinya kerugian (*pre-loss objectives*) dan mengatasi resiko setelah terjadinya kerugian (*post-loss objectives*)

Sasaran manajemen resiko adalah mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan usaha lembaga keuangan dengan tingkat resiko yang sewajarnya terarah dan terintegrasi serta berkesinambungan. Dengan demikian manajemen resiko berfungsi sebagai pemahaman terhadap kegiatan usaha lembaga keuangan. Manajemen resiko berkaitan erat dengan fungsi perusahaan/lembaga lainnya, seperti dengan fungsi akunting, keuangan, marketing, produksi, personalia, *engineering*, dan *maintenance*. Berdasarkan sumbangan yang diberikan

---

<sup>37</sup> Herman Darmawi, *Manajemen Resiko Edisi 2*, 17.

<sup>38</sup> Herman Darmawi, *Manajemen Resiko Edisi 2*, 19.

manajemen resiko terhadap perusahaan, maka secara implisit terkandung didalamnya satu atau lebih sasaran yang hendak dicapai oleh manajemen resiko<sup>39</sup>. Amin Widjaja Tunggal memaparkan bahwa manajemen resiko (*risk management*) memiliki beberapa:

- a. Mengidentifikasi Timbulnya Resiko Perusahaan atau organisasi dapat mengidentifikasi resikonya dengan melakukan pengamatan operasi bisnis normalnya. Diibaratkan seperti seperti sebuah kendaraan yang melaju di jalan tol yang menggunakan banyak komponen terdiri dari mesin secara pribadi dan juga banyaknya kendaraan yang melintas maka resiko yang akan terjadi pada kendaraan itu pun semakin besar.<sup>40</sup> Sejak awal dirumuskan suatu kegiatan tersebut pasti sudah muncul yang namanya resiko.

Seiring berjalannya waktu resiko bisa dikenali dengan kemunculannya setiap waktu. Setiap muncul tanda-tanda akan adanya resiko tersebut, pihak pengelola langsung menyadari kemunculannya dan langsung di minimalisir munculnya resiko tersebut. Pengidentifikasi resiko sejak ini akan mempermudah pengelola memenejemen resiko daripada di akhir.

- b. Mencegah Resiko

Setelah resiko mampu teridentifikasi pengelola memilih metode mana yang harus digunakan untuk mencegah munculnya tanda-

---

<sup>39</sup> Abbas Salim, *Asuransi dan Manajemen Resiko*, Cet 6 (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2000), 201

<sup>40</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Pokok-Pokok Manajemen Resiko*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), 1.

tanda resiko tersebut dan menentukan metode yang sesuai untuk menanggulangnya. Salah satu cara pencegahan terhadap terjadinya resiko dilakukan dengan cara menghentikan operasi yang menyebabkan terjadinya resiko.<sup>41</sup>

c. Menanggung Resiko

Setiap pengelola perusahaan atau lembaga pasti mempunyai dana guna persiapan ganti rugi untuk menanggung resiko yang muncul disaat berjalannya waktu. Misalnya seperti jasa asuransi perusahaan yang menyisihkan dananya secara pribadi dirasa lebih efektif daripada membayar kejasa asuransi negara.<sup>42</sup>

3. Fungsi Manajemen Resiko

Fungsi dari manajemen resiko adalah suatu proses yang dapat dibagi kedalam tiga tahap yaitu: perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian resiko.<sup>43</sup> Dalam memfungsikan manajemen resiko adalah dengan menggunakan ketiga tahap tersebut. Perencanaan bersifat wajib karena proses perencanaan adalah tahap awal untuk dapat dilaksanakan lalu resiko tersebut dikendalikan agar mudah dalam meminimalisir resiko yang lebih buruk.

---

<sup>41</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Pokok-Pokok Manajemen Resiko*, 2.

<sup>42</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Pokok-Pokok Manajemen Resiko*, (Jakarta: Harvarindo, 2009) 3.

<sup>43</sup> Setia Mulyawan, *Manajemen Resiko*, (Bandung: CV Pustakan Setia, 2015), 57.

a. Perencanaan

Perencanaan manajemen resiko adalah tahap awal yang dimulai dengan menetapkan resiko yang muncul dari ditetapkan visi, misi, dan tujuan. Kemudian dapat dilanjutkan dengan penetapan target, kebijakan serta prosedur yang berkaitan dengan manajemen resiko. Setelah semua ditetapkan langkah berikutnya adalah menyusun kebijakan prosedural yang lebih spesifik.<sup>44</sup>

b. Pelaksanaan

Dalam pelaksanaannya, manajemen resiko meliputi beberapa aktivitas operasional yang didalamnya mengandung resiko. Dalam pelaksanaannya dimulai dengan proses identifikasi dilanjutkan dengan pengukuran resiko yang diteruskan dengan pengelolaan resiko yang semuanya itu merupakan aktivitas operasional dari manajemen resiko.<sup>45</sup>

1) Identifikasi Resiko

Proses identifikasi adalah menetapkan identitas dari resiko yang mulai muncul Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi resiko yang akan dihadapi oleh pengelola organisasi. Teknik untuk mengidentifikasi resiko adalah dengan menelusuri sumber terjadinya resiko sampai mengakibatkan peristiwa yang tidak diinginkan.

---

<sup>44</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen Resiko*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2016), Ed. 3, 24 .

<sup>45</sup> Setia Mulyawan, *Manajemen Resiko*, (Bandung: CV Pustakan Setia, 2015), 58.



Identifikasi resiko dapat dilakukan secara bertahab setiap hari, setiap waktu dan setiap muncul tanda-tanda akan adanya resiko tersebut. Kecermatan pengelola untuk melakukan identifikasi sejak dini dapat menjadi pedoman untuk penanggulangan resiko

## 2) Pengukuran Resiko dan Evaluasi

Pengukuran resiko dimulai dengan mengidentifikasi resiko dengan lebih cermat agar bisa menentukan seberapa besar resiko yang akan muncul. Setelah itu dilakukan evaluasi secara bertahab apakah resiko tersebut menjadi lebih besar ataupun lebih kecil.

## 3) Pengelolaan Resiko

Setelah melakukan proses analisis dan melakukan evaluasi terhadap resiko, langkah selanjutnya adalah mengelola resiko tersebut. Pengelolaan resiko harus dilakukan secara sistematis dan serius.<sup>46</sup> Kegagalan atau kesuksesan penanggulangan resiko ditentukan dengan pengelolaan yang baik. Beberapa cara dalam mengelola resiko:

### a) Menghindar

Menghindari dari resiko merupakan langkah paling mudah dan

---

<sup>46</sup> Setia Mulyawan, *Manajemen Resiko*, (Bandung: CV Pustakan Setia, 2015), 58 -60.

aman. Akan tetapi, cara ini sangat tidak optimal karena resiko itu selalu melekat pada semua obyek. Walaupun menghindar pasti akan tetap diikuti. Menghindar adalah upaya mengulur waktu sampai siap untuk mengelola dengan baik. Contohnya, apabila kita menghindari risiko tersebut makan keuntungan yang ingin kita dapatkan akan hilang karena sikap selalu menghindari inilah yang menyebabkan gagalnya upaya penanggulangan resiko diman setelah resiko itu dapat dikendalikan maka sbagai gantinya adalah keuntungan yang dicapai.

b) Ditahan

Tahapan ini merupakan sikap yang lebih baik daripada menghindari. Ditahan atau lebih dikenal dengan istilah (*risk retention*) adalah upaya pengelola untuk mempertahankan resiko agar tidak semakin parah. Ditahannya sebuah resiko yang telah ada adalah suatu keberanian dengan tujuan agar kerugian yang diterima tetap dan tidak bertambah parah. Penahanan terhadap resiko yang telah muncul ini hanya berjalan sementara dan si pengelola harus segera menyiapkan amunisi untuk menanggulaginya.

#### c) Diversifikasi

Diversifikasi berarti menyebar eksposur yang dimiliki sehingga tidak terkonsentrasi pada salah satu eksposur saja. Hal ini dilakukan dengan menggunakan berbagai alat sehingga beberapa alat tersebut bisa saling berkolaborasi.<sup>47</sup> Contohnya, suatu perusahaan atau lembaga mempunyai beberapa usaha. Pada suatu ketika beberapa usaha berjalan dengan baik dengan surplus yang banyak akan tetapi usaha yang lain mengalami defisit. Langkah yang dilakukan oleh pengelola adalah dengan mengkolaborasikan dari surplus usaha yang lain untuk menutup defisit di usaha yang lainnya.

#### d) Transfer Risiko

Transfer risiko adalah keputusan mengalihkan risiko yang diterima tersebut ke tempat lain. Contohnya, pembelian asuransi kecelakaan. Jika terjadi kecelakaan, perusahaan asuransi akan menanggung kerugian akibat kecelakaan tersebut. Pada tahap transfer risiko ini, pengelola harus jeli dalam memilih obyek yang akan diberikan kiriman. Sebisanya mungkin penerima kiriman risiko ini lebih ringan efeknya.

---

<sup>47</sup> Bramantyo Djohanputro, *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*, (Jakarta: Penerbit PPM, 2006), Cet. 2, 213.

Jangan sampai resiko yang dikirim ke obyek yang lain ini justru akan menambah kerugian.

e) Pengendalian Resiko

Pengendalian resiko ini adalah upaya mencegah atau menurunkan probabilitas terjadinya resiko atau kejadian yang tidak kita inginkan. Contohnya, untuk mencegah kebakaran, seseorang memasang alarm asap pada bangunannya. Tahap pengendalian resiko ini dianggap tahap yang paling kompeten digunakan untuk meminimalisir resiko tersebut. Pengendalian ini meliputi evaluasi secara periodik, output pelaporan

yang dihasilkan oleh manajemen resiko dan umpan balik (*feedback*).<sup>48</sup>

f) Penandaan Resiko

Tabah ini adalah tahap untuk memberi tanda pada kerugian yang terjadi jika suatu resiko muncul. Contohnya, jika terjadi kebakaran, bagaimana menanggung kerugian yang dialami akibat kebakaran tersebut, apakah dari asuransi, ataukah menggunakan dana cadangan.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen Resiko*, (Yogyakarta: UPP STIMYKPN, 2016), Ed. 3, 27

<sup>49</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen Resiko* 28.

#### 4. Proses Manajemen Resiko

Pada pelaksanaannya, manajemen resiko mempunyai suatu proses yang harus dilalui guna untuk memastikan manajemen resiko yang telah dibuat mampu memanajemen resiko yang diperkirakan akan muncul dalam suatu perusahaan atau lembaga. Menurut COSO, proses manajemen resiko memiliki delapan komponen (tahap) sebagai berikut :

##### a. Lingkungan *Internal*

Lingkungan *internal* adalah lingkungan dari dalam lembaga atau perusahaan itu sendiri.

Komponen tersebut sangat berkaitan dengan tempat pelaksanaan perusahaan atau lembaga itu sendiri. Lingkungan ini memiliki cangkupan antara lain:

- 1) Kultur manajemen resiko (*Risk Management Philosophy*)
- 2) Integritas (*Integrity*)
- 3) Perspektif Resiko (*Risk Perspective*)
- 4) Resiko Penerimaan (*Risk Appetite*)
- 5) Nilai Moral (*Ethical Values*)
- 6) Pengelola harian dan penanggung jawab.<sup>50</sup>

##### b. Penentuan Tujuan

Tujuan utama berdirinya lembaga tersebut

---

<sup>50</sup> Mohamad A'ar Pranatha, Moeljadi, Erna Hernawati, Penerapan Enterprise Risk Management Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan di Perusahaan "XYZ", *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 5, No. 1, Januari-Juni 2018, 24.

adalah modal awal yang harus diketahui oleh pengelola karena bersumber dari tujuan lembaga itulah manajemen resiko dapat melakukan mengidentifikasi tentang resiko yang akan dialami selama beroperasi. Manajemen dapat mengakses secara bertahapan saja yang ada di dalamnya dan dapat mengelola resiko tersebut supaya dapat dikendalikan atau diminimalisir kemunculannya.<sup>51</sup>

Tahab kedua ini harus dipegang dan dicermati oleh pengelola karena tidak semua pengelola mengetahui tujuan dari didirikannya sebuah lembaga atau perusahaan tersebut karena ia orang baru atau bukan salah satu dari perumus didirikannya lembaga atau perusahaan tersebut.

c. Identifikasi Resiko

Upaya ini dilakukan dengan cara melakukan identifikasi terhadap kejadian yangnbterjadi dilingkungan internal maupun eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan dari organisasi. Dalam melakukannya harus dengan cara yang tepat dan perpedoman pada hasil dari upaya pengenalan dan pengendalian terhadap resiko tersebut.<sup>52</sup>

Ada 6 tahap yang dilalui dalam

---

<sup>51</sup> Setia Mulyawan, *Manajemen Resiko*, (Bandung: CV Pustakan Setia, 2015), 70.

<sup>52</sup> Veithzal Rivai, dkk., *Bank and Financial Institution Management: Conventional and Syar'i System*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), 792.

mengidentifikasi resiko, antara lain: Tujuan identifikasi resiko ini bertujuan untuk mendaftar semua resiko yang akan muncul dan menjadi kunci utama apa saja apa saja resiko yang sekiranya menghambat lembaga dalam upaya pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran. Tujuan dari identifikasi ini adalah memisahkan resiko yang potensial atau resiko kunci dengan resiko yang biasa.<sup>53</sup>

Resiko potensial atau resiko kunci adalah resiko utama yang harus dikelola karena berefek sangat terasa untuk menunjang keberhasilan pencapaian tujuan didirikannya lembaga atau organisasi tersebut.

#### 1) Penanggungjawab Pelaksana

Mengidentifikasi resiko adalah kewajiban pengelola utama atau manajer. Dalam pelaksanaannya harus melibatkan seluruh bagian atau unit dibawahnya serta pertimbangan dari penasehat atau parastakeholder dalam upaya bertanggung jawab atas resiko yang diterima.

#### 2) Jadwal Pelaksanaan

Setelah melakukan *identifikasi* sejak awal, sampailah ditahab penjadwalan pelaksanaan. Penyusunan jadwal pelaksanaan ini dilakukan setelah pengelola melakukan pendampingan terhadap masing-masing unit secara berkala. Hasil identifikasi resiko di tingkat unit

---

<sup>53</sup> Evi Widowati, *Best Practices dalam Manajemen Resiko di Perusahaan dan Institusi*, Semarang: Cipta Prima Nusantara, 2017, 82.

disampaikan kepengelola atau pimpinan yang ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management*.

*Identifikasi* resiko dapat dilakukan bersama dengan pelaksanaan rapat berkala yang dipimpin oleh manajer dengan penyesuaian resiko pusat dan unit melalui mekanisme pemantauan resiko.<sup>54</sup>

### 3) Langkah dan proses

*Identifikasi* resiko dilakukan dengan menggunakan suatu sistem yang sistematis untuk mendaftarkan semua resiko potensial atau resiko kunci. *Identifikasi* resiko ditingkat pengelola (tertinggi) dilakukan dengan berpatokan pada Visi, Misi dan Tujuan serta Sasaran yang ingin dicapai. Tujuan atau sasaran dapat diambil dari RENIP (Rencana Induk Pengembangan) atau RENSTRA (Rencana Strategi). Identifikasi resiko dimulai dari resiko yang paling potensial atau kunci. Berikut ini ada tabel yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pemetaan resiko:

---

<sup>54</sup> Evi Widowati, *Best Practices dalam Manajemen Resiko di Perusahaan dan Institusi*, ... 83.



## Langkah 1 Lampiran 1

### IDENTIFIKASI RESIKO POTENSIAL

#### (RISK POTENTIAL IDENTIFICATION)

BIDANG : UNIT KERJA :

No	Level resiko	Level manajemen	Kegiatan utama	Tujuan	Proses yang harus dikendalikan	Resiko potensial
0	1	2	3	4	5	6

#### PETUNJUK PENGISIAN:

KOLOM 1: pilih salah satu option (strategi, Organisasi atau Operasional) sesuai Level Penilaian Resiko.

KOLOM 2: Diisi level manajer/penjabat yang terkait dengan resiko yang dipetakan

KOLOM 3: Diisi sasaran di Renstra sesuai dengan Bidang

KOLOM 4: Diisi dengan tujuan dari sasaran/kegiatan utama

KOLOM 5: Diisi dengan uraian proses untuk mencapai tujuan (kolom 4)

KOLOM 6: Diisi dengan resiko yang dianggap dapat terjadi pada kegiatan utama

## Langkah 2 Lampiran 2

### IDENTIFIKASI TUJUAN STRATEGI

VISI :

No	Misi	Tujuan	Sasaran	Kegiatan Yang Mendukung
1	2	3	4	5

PETUNJUK PEGISIAN:

KOLOM 1 : Berisi nomor urut sesuai RENSTRA

KOLOM 2 : Berisi urutan misi

KOLOM 3 : Berisi tujuan sesuai dokumen dalam RENSTRA

KOLOM 4 : Berisi sasaran

KOLOM 5 : Berisi uraian tentang kegiatan yang mendukung capaian tujuan strategis

## Langkah 3 Lampiran 3

### IDENTIFIKASI TUJUAN KEGIATAN

BIDANG :UNIT KERJA :

No	Kegiatan	Tujuan Kegiatan	Keselarasan dengan tujuan (Ya/Tidak)	Penyelaras tujuan	Pernyataan Resiko
0	1	2	3	4	5


PETUNJUK PEGISIAN:

KOLOM 1 : diisi nomor

KOLOM 2 : Diisi kegiatan yang sesuai dengan lampiran  
1

KOLOM 3 : Diisi tujuan yang akan dicapai dari  
pelaksanaan

KOLOM 4 : Diisi jawaban YA/TIDAK

KOLOM 5 : Diisi apabila ada perubahan tujuan

KOLOM 6 : Diisi pernyataan resiko dari kegiatan yang  
dilaksanakan

#### 4) Keluhan atau Output Kegiatan

Keluhan adalah hasil dari proses identifikasi terhadap resiko adalah profil resiko kunci pusat dan unit antara lain :

- a) Hasil identifikasi resiko potensial (lampiran1)
- b) Identifikasi tujuan strategi (lampiran 2)
- c) Identifikasi tujuan kegiatan dipusat dan unit(lampiran 3)

Dari ketiga hasil matrik tersebut dapat diperoleh keluaran identifikasi resiko pada kegiatan utama dan identifikasi resiko dari kegiatan pendukung yaitu

melalui pernyataan resiko.<sup>55</sup>

#### 5) Dokumentasi

Dokumentasi dari kegiatan identifikasi resiko penting digunakan guna membangun sistem data base yang valid dan lengkap. Semua dokumentasi yang benar akan mengidentifikasi resiko yang benar akan menciptakan *early warning system* yang baik dan menciptakan peningkatan keputusan dalam rangka pencapaian visi, misi tujuan dan sasaran.<sup>56</sup>

#### d. Penilaian Resiko

Pada proses adalah proses untuk menilai kejadian dan dampak yang ditimbulkan dengan cara membandingkan resiko dengan karakteristik yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian resiko adalah upaya untuk mengetahui berapa besar resiko yang muncul setelah kejadian tersebut.<sup>57</sup> Sikap atas resiko

Setelah melakukan proses yang diawali dengan identifikasi dan berakhir dengan proses evaluasi, maka pengelola melakukan suatu proses yang dinamakan dengan penilaian respon yang memungkinkan terkait akan resiko

---

<sup>55</sup> Evi Widowati, *Best Practices dalam Manajemen Resiko di Perusahaan dan Institusi*, Semarang: Cipta Prima Nusantara, 2017 88

<sup>56</sup> Evi Widowati, *Best Practices dalam Manajemen Resiko di Perusahaan dan Institusi*, ..89.

<sup>57</sup> Mohamad A'ar Pranatha, Moeljadi, Erna Hernawati, Penerapan Enterprise Risk Management Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan di Perusahaan "XYZ", *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 5, No. 1, Januari-Juni 2018, 25.

yang terjadi. Hal ini dapat berupa:

- 1) *Avoidance*, yaitu suatu tindakan yang diambil oleh pengelola untuk meninggalkan dan tidak meneruskan kegiatan yang mengandung resiko.
- 2) *Mitigation*, yaitu mengurangi perlakuan terhadap kegiatan yang mengandung resiko tinggi yang timbulnya resiko atau mengurangi dampak resiko bila terjadi atau mengurangi semuanya.
- 3) *Sharing*, yaitu mengurangi dampak resiko dengan menggandeng berbagai lembaga seperti jasa keuangan, asuransi dan lain sebagainya.
- 4) *Acceptance*, berarti menerima dan tidak merespon resiko tersebut.<sup>58</sup>

e. Aktifitas dan Pengendalian

Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan diimplementasikan untuk memastikan berjalan sevara efektif.<sup>59</sup> Beberapa jenis pengendalian, diantaranya dengan *preventive, detective, corrective, dan directive*.

f. Komunikasi dan Informasi

Komunikasi dilakukan setelah semua proses dilaksanakan dalam bentuk atau waktu

---

<sup>58</sup> Armin Darmawan, Nilda, Analisis Resiko Operasional Pada Perusahaan Pembiayaan, dengan metode *Risk Breakdown Structure (RBS)* dan *Analytic Network Process (ANP)*, *Prosiding Hasil Penelitian Fakultas*

<sup>59</sup> Dwi Septi Haryani, Risnawati, Analisis Resiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada PT. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang, *Jurnal Dimensi*, Vol. 7, No. 2, Juli

yang memungkinkan setiap orang menjalankan tanggungjawabnya.

g. Pengawasan atau monitoring

Keseluruhan proses dimonitoring dilakukan apabila perlu, monitoring bisa dilakukan secara terus menerus (*on going*), ataupun terpisah (*separate evaluation*).

C. Pengelolaan Wakaf

1. Pengertian Wakaf

Wakaf berasal dari bahasa Arab *Ar waqf* yang mempunyai arti menahan tindakan hukum. Menurut istilah wakaf artinya menahan sebagian harta yang dapat dikembangkan untuk kepentingan banyak. Hukum wakaf itu mubah bagi penggunaannya, dengan tujuan utamanya adalah mencari ridha Allah SWT.<sup>60</sup> Ajaran wakaf pertama dicontohkan oleh rosul adalah wakaf masjid Quba. Rosul membangun masjid pertamanya dan mewakafkan kepada seluruh umat Islam sebagai wujud pemberian contoh kepada umat muslim bagwa inilah yang dimanakan wakaf.

Ibadah wakaf ini telah berkembang disemua negara muslim di dunia. Wakaf menjadi ibadah yang dapat dirasakan efeknya untuk agama Islam dan negara. Wakaf berhasil membangun ribuan masjid dan madrasah serta yayasan dan pondok pesantren dengan pengelolaan yang bagus. Banyak negara yang maju karena wakaf. Seperti contohnya di negara timor tengahyang mana uang

---

<sup>60</sup> Ahmad Azzar Basyir (1987), *Hukum Islam Tentang Wakaf, Ijarah Syirkah*, PT. Alma'arif, Bandung, 5.

hasil wakaf dapat menompang pendidikan seluruh anak umat Islam dan juga memajukan roda perekonomian negara. Seperti halnya di Indonesia, wakaf telah berkembang dan diterima masyarakat terbukti dengan berkembangnya konsep wakaf dan banyaknya undang-undang yang mengatur tentang wakaf di Indonesia. Pasal 49 ayat 3 Undang-Undang nomor 5 tahun 1969 adalah undang-undang yang menjelaskan tentang agraria. undang-undang ini yang dijadikan dasar utama pemikiran wakaf di Indonesia.<sup>61</sup>

Undang-undang nomor 5 tahun 1969 tersebut dikuatkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1977 Tentang perwakafan Tanah Milik yang disempurnakan dalam Buku III Kompilasi Hukum Islam sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1991 dan Keputusan Menteri Agama Nomor 145 Tahun 1991 tentang Hukum Perwakafan.<sup>62</sup> Seiring berjalannya waktu muncul lah undang-undang no 41 tahun 2004 tentang Wakaf yang mana didalamnya mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan wakaf yang berkembang di Indonesia.

## 2. Dasar Hukum Wakaf

Di dalam Al-Qur'an ada beberapa ayat yang dijadikan dasar ibadah wakaf. Akan tetapi di dalamnya tidak ada ayat yang menjelaskan secara terperinci mengenai persoalan wakaf melainkan

---

<sup>61</sup> Fahrurroji, *Wakaf Kontemporer*, (2019) Badan Wakaf Indonesia, Jakarta Timur,.. 1.

<sup>62</sup> Fahrurroji, *Wakaf Kontemporer*, Badan Wakaf Indonesia, Jakarta Timur, . 2

untuk memerintahkan kepada setiap manusia agar selalu berbuat kebaikan dan melakukan segala hal yang bersifat terpuji. Berikut ini ada beberapa ayat yang menjelaskan tentang wakaf antara lain:

a. Surat Al-Hajj Ayat 77

رَبِّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ<sup>ج</sup>

*"hai orang-orang yang beriman, rukuk dan sujudlah kamu, sembahlah tuhanmu dan berbuat kebajikanlah agar kamu mendapatkan kemenangan"*

b. Surat An-Nahl Ayat 97

مَنْ عَمَلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ  
وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا  
يَعْمَلُونَ

*"barang siapa yang mengerjakan amal asleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman. Maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya kami berikan balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang mereka kerjakan."*



c. Surat Ali Imron Ayat 92

لَنْ تَتَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ

*"kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan yang sempurna dan sebelum kamu menafkahkan sebagian harta benda yang kamu cintai dan apa saja yang kami nafkahkan maka sesungguhnya Allah mengetahuinya."*

d. Surat Al-baqarah ayat 276

يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُزْبِي الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ

*"hai orang yang beriman! Nafkahkanlah sebagian hartamu di jalan Allah yang merupakan hasil dari usahamu yang baik dan sebagian dari apa yang kamu keluarkan dari muka bumi untukmu dan janganlah kami memilih yang buruk dan kamu nafkahkan yang buruk itu yang kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan kamu memencingkan mata terhadapnya dan ketahuilah sesungguhnya Allah itu maha kaya lagi maha terpuji"*

### 3. Rukun Dan Syarat Wakaf

#### a. Rukun Wakaf

Menurut Jumhur ulama, ada 4 rukun wakaf antara lain:

- 1) *Wakif* atau orang yang mewakafkan Syarat menjadi *wakif* yaitu:

- a) Merdeka
- b) Baliq dan berakal sehat
- 2) Harta yang diwakafkan

Harta yang diwakafkan oleh seorang *wakif* ini harus miliknya secara sempurna. Jika ini harta warisan orang tua maka harus jelas status kedudukan harta milik siapa.

- 3) Penerima Wakaf (*nazhir*)
- 4) Ijab Qobul

Sebagaimana ulama yang bermazhab hanafi menyampaikan bahwa rukun wakaf itu hanya Ijab atau pernyataan dari seorang *Wakif* (orang yang mewakafkan). Sedangkan Kabul atau pernyataan penerimaan oleh seorang *Nazhir* itu bukan termasuk rukun karena pernyataan seorang *wakif* yang menyatakan bahwa ia mewakafkan hartanya ini sudah sah hukumnya untuk dimanfaatkan.<sup>63</sup>

#### b. Syarat Wakaf

Terdapat beberapa syarat harta yang akan diwakafkan. Menurut mazhab Hanafi harta benda yang akan diwakafkan harus:

Harus bernilai. Artinya adalah harta tersebut harus ada nilainya. Harta benda tersebut nilainya jangka panjang bukan harta konsumsi yang ada masa daluarsanya.

---

<sup>63</sup> Achmad Suhaimi, “Pelaksanaan Wakaf Uang dalam Tinjauan Undang undang No.41 tahun 2004 Tentang Wakaf” Tesis, 2018, 42

- 1) Jelas dan tentu
  - 2) Milik sah seseorang *wakif* dan tidak terikat hartamilik orang lain.
4. Pengelola Wakaf Atau *Nazhir*

*Nazhir* adalah seseorang yang ditunjuk untuk mengelola asset wakaf. Peran *nazhir* sangatlah sentral karena ia adalah pengelola dan juga mengatur atas berkembang atau tidaknya asset wakaf tersebut. Tugas utama seorang *nazhir* adalah menjaga kelanggengan asset wakaf tersebut agar tidak hilang serta memanfaatkan asset wakaf tersebut untuk kepentingan umat.<sup>64</sup> Jenis *nazhir* ada 3 yaitu *Nazhir* Kelompok, *Nazhir* Perseorangan, dan *Nazhir* Berbadan Hukum.<sup>65</sup>

a. Syarat-syarat menjadi *Nazhir*

- 1) Muslim
- 2) Merdeka
- 3) Baliq dan berakal sehat
- 4) Jujur dan dapat dipercaya
- 5) Berperilaku adil
- 6) Cerdas dan mampu.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Direktorat Pengembangan Zakat dan Wakaf, *Paradigma Baru Wakaf di Indonesia*, (Jakarta : Ikhlas Beramal, 2005), h. 3-4

<sup>65</sup> Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, Bab 5 Pasal 9

<sup>61</sup> Direktorat Pengembangan Zakat dan Wakaf, *Paradigma Baru Wakaf di Indonesia*,,,

Didalam undang-undang nomor 41 tahun 2004 yang mengatur tentang wakaf, syarat menjadi *nazhir* adalah sebagai berikut:

- 1) Warga Negara Indonesia
- 2) Muslim
- 3) amanah
- 4) mampu baik secara jasmani dan rohani
- 5) boleh melakukan tindakan hukum.<sup>67</sup>

*b. Hak dan Kewajiban Nazhir*

Seseorang diberi kepercayaan untuk menjadi seorang *nazhir* tentu memikul suatu beban yang sangat berat akan tetapi statusnya dilindungi oleh undang-undang. Dalam pelaksanaan tugasnya sebagai seorang *nazhir* ada beberapa kewajiban dan juga hak yang harus dipatuhi, antara lain

1) Mengelola dan Memelihara Harta Wakaf.

Tugas utama *nazhir* adalah mengelola serta memelihara asset wakaf agar tidak terjadi kerusakan pada harta benda wakaf tersebut sehingga harta benda wakaf itu tidak dapat diambil manfaatnya atau bahkan akan hilang. Ini sama dengan pendapat *fuqaha* yang menjelaskan tugas seorang *nazhir* adalah untuk memelihara dan mengelola harta benda wakaf.<sup>68</sup> Dalam proses pengelolaan atau pemeliharaan ini mempunyai makna yang luas. Jika tanah berbentuk tanah basah yang dapat

---

<sup>67</sup> Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, Bab 5 Pasal 10.

<sup>68</sup> Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif*, (Jakarta : Raja Grafindo

ditanami dan berdasarkan kesepakatan anggota *nazhir* boleh ditanami karena hasilnya yang diambil maka bias ditanami tentunya hasil dari menanam ini adalah untuk kepentingan obyek wakaf sementara *nazhir* mempunyai hak untuk mendapatkan jatahnya. Jika tanah itu kosong dan isyarat dari *wakif* bahwasannya tanah itu diwakafkan untuk menjadi masjid atau madrasah maka tugas seorang *nazhir* adalah membangun sesuai dengan wasiat seorang *wakif*.<sup>69</sup>

- 2) Manjaga dan Mempertahankan Harta Wakaf  
Diangkatnya seorang nazir ini selain untuk mengelola harta wakaf agar terus bias beroperasi bahkan berkembang adalah tugas pokok sementara tugas utamanya adalah menjaga dan mempertahankan harta wakaf. Menjaga di sini mempunyai arti menjaga dari kejahatan orang yang ingin merusak atau memilikinya.<sup>70</sup>

Tugas seorang *nazhir* menurut undang-undang wakaf yaitu:

- 1) Melakukan administrasi
- 2) Mengelola dan mengembangkan hartabenda wakaf
- 3) Melindungi dan mengawasi asset wakaf
- 4) Melaporkan ke BWI.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif*, 46.

<sup>70</sup> Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif*, 48.

<sup>71</sup> Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, Bab 5 Pasal 11

## 5. *Wakif*

*Wakif* adalah orang yang mengeluarkan sebagian hartanya untuk diwakafkan. *Wakif* dibagi menjadi 3 yakni *Wakif* perorangan, *Wakif* organisasi dan *Wakif* berbadan hukum. Maksudnya adalah setiap warga Indonesia atau orang asing, organisasi resmi Negara atau organisasi Islam milik Negara atau milik orang Islam asing.<sup>72</sup>

### a. *Wakif* perorangan

*Wakif* perorangan adalah *wakif* yang mengeluarkan hartanya secara pribadi. Harta itu jelas miliknya S hubungan dengan orang lain. Syarat *wakif* perorangan:

- 1) Baliq
- 2) sehat
- 3) tidak terhalang dalam melakukan perbuatan hukum.
- 4) Pemilik harta yang sah.

### b. *Wakif* organisasi

*Wakif* organisasi Islam adalah organisasi yang yang memenuhi ketentuan untuk mewakafkan harta benda yang dimiliki sebuah organisasi yang sah dibuktikan sertifikat tanah jika berbentuk tanah.

### c. *Wakif* badan hukum

*Wakif* badan hukum adalah badan hukum

---

<sup>72</sup> Penjelasan pasal 7 undang-undang nomor 41 tahun 2004 tentang wakaf

telah berpedoman dengan pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga badan hukum sendiri untuk dapat melakukan tindakan yang berkenaan dengan akad wakaf.<sup>73</sup>

#### 6. Harta Benda Wakaf

Harta benda wakaf adalah sebagian asset yang dikeluarkan oleh seorang *wakif* kepada seorang *nazhir* untuk kemaslahatan umat. Asset yang diwakafkan ini memiliki daya tahan atau manfaat yang panjang dan juga memiliki nilai ekonomis. Asset wakaf dibagi menjadi dua:

##### a. Benda tidak bergerak, seperti:

- 1) Tanah
- 2) Bangunan yang didirikan di atas tanah wakaf
- 3) Tanaman yang berdiri di atas tanah wakaf

##### b. Benda bergerak

- 1) Uang
- 2) Emas
- 3) Kendaraan
- 4) Benda bergerak lain yang diatur oleh undang-undang atau syariat Islam.

#### 7. Ikrar Wakaf

Ikrar wakaf merupakan rukun wajib yang harus

---

<sup>73</sup> Setiawan bin Lahuri, Rima Alaidi, Analisis Kiasan Wakaf terhadap Wakaf Jiwa di pondok Modern Darussalam Gontor, *Jurnal Al-Ijtihad Volume 1 Numer 2*, Juni 2018

dilakukan oleh *wakif* (yang punya harta) kepada *nazhir* dengan akad yang sah. Berdasarkan undang-undang nomor 41 tahun 2004 tentang wakaf bahwasannya ikrar wakaf dilakukan di Kantor Urusan Agama Kecamatan (KUA) yang disaksikan oleh kepada KUA dan juga oleh saksi. Akad ini harus dihadiri oleh calon *wakif* dan *nazhir* masing-masing. Ada salah satu pihak yang berhalangan hadir maka bias dicarikan ganti dengan membawa bukti berbentuk surat kuasa.<sup>74</sup>

#### D. Pengelolaan Wakaf Produktif

##### 1. Pengelolaan Wakaf Produktif

Wakaf produktif adalah wakaf yang diberikan oleh umat dalam bentuk benda bergerak yang dapat diambil hasilnya. Ini merupakan proses pengelolaan wakaf yang berbentuk tunai untuk dikelola guna diambil hasil dari wakaf tersebut. wakaf produktif ini ada banyak bentuknya antara lain, emas, logam mulia dan benda bergerak lainnya atau hasil dari benda yang tidak bergerak seperti hasil tanah atau pertanian atau hasil dari bangunan berupa hasil sewa ruko atau hasil dari usaha ruko atau pasar.

wakaf produktif ini lebih banyak berupa wakaf tunai atau wakaf uang karena wakaf uang ini dinilai lebih muddah untuk dilakukan serta mengelolaannya lebih mudah. Perhitungan keuntungan dari wakaf uang juga lebih mudah

---

<sup>74</sup> Bagian ketujuh pasal 17-21 Undang-Undang nomor 41 tahun 2004 tentang wakaf.



dihitung. Mazhab hanafi dan syafi'i memperbolehkan adanya wakaf uang sebagaimana yang disebutkan oleh Al-Mawardi:

عن ابو ثوروي الشافعي جواز وزنه اى الدين والدرهم

*"Abu Tsaury meriwayatkan dari imam syafi'i tentang kebolehan wakaf dinar dan dirham."*

Di Indonesia, Majelis Ulama Indonesia (MUI) mengeluarkan fatwa tentang wakaf tunai yang isinya sebagai berikut:

- a. Wakaf tunai adalah wakaf yang dikeluarkan oleh orang atau kelompok dengan bentuk uang secara tunai.
  - b. Yang dimaksud dengan uang ini bukan hanya uang semata akan tetapi juga set beharga atau surat-surat berharga.
  - c. Wakaf ini hukumnya boleh.
  - d. Kegunaan dari wakaf ini adalah untuk kebutuhandan kegiatan yang bersifat syar'i.
  - e. Wakaf ini harus dijaga kelestariannya adn keutuhan hartannya sesuai dengan hukum wakaf yang mana harta benda wakaf harus utuh.
2. Optimalisasi Pengelolaan Wakaf

Lembaga wakaf memiliki tanggung jawab yang sangat besar untuk membangkitkan kegiatan masyarakat, bukan bertujuan untuk memperoleh kekuasaan di pemerintahan, sebagaimana juga tidak sepenuhnya berorientasi pada profit, seperti

perusahaan swasta dan lembaga non wakaf lainnya. Hal ini tidak lain karena karakteristik dari kegiatan wakaf adalah untuk tujuan kebaikan dan pengabdian, kasih sayang dan toleransi, tolong menolong, dan bukan untuk memperoleh keuntungan sepihak. Dalam rangka mengoptimalkan pengelolaan dan pengembangan wakaf di Indonesia yang berjumlah 4,3 Miliar meter persegi yang tersebar di 435.768 lokasi dan semakin hari semakin bertambah jumlahnya mendorong pemerintah Indonesia untuk membuat Undang-undang dan lahirilah Undang-undang nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf peraturan Pemerintah Nomor 42 tahun 2006 tentang pelaksanaan undang-undang nomor 41 tahun 2004 tentang Wakaf.

Seiring berkembangnya modernisasi hukum Islam yang mana mengatur tentang wakaf dan upaya mensejahterakan umat muslim, mengakibatkan banyak pengusaha muslim yang mewakafkan sebagian hartanya untuk mengembangkan dan membesarkan wakaf sehingga banyak unit usaha yang berkembang dari dana wakaf. Beragamnya usaha yang ada ini didasari oleh usaha awal milik *wakif* yang mana semua itu dapat mendorong proses perkembangan perekonomian ke tiga yaitu ekonomi yang berasal dari dana wakaf. Hasil dari usaha wakaf produktif ini sangat banyak dirasakan dinegara-negara Islam modern seperti di Mesia, Saudi Arabia, Sudan dan negara-negara lainnya yang mana mereka sudah mampu membiayai anak sekolah secara gratis dengan uang hasil wakaf. Mereka

juga memberikan biasiswa kepada anak perprestasi dari luar negeri yang bersumber dari uang wakaf.

*a. Nazhir*

Dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 ini menekankan pentingnya seorang *nazhir* dalam mengelola wakaf. Kesuksesan dalam pengelolaan wakaf sangat tergantung dari pengelolaan seorang *nazhir*. Kemampuan dan pengalamannya menjadi patokan atas ditunjuknya dia menjadi *nazhir*. Pengangkatan *nazhir* ini harus diajukan kepada Badan Wakaf Indonesia atau BWI sebagai badan wakaf tertinggi yang mengurus bagaiwan wakaf di Indonesia yang mengangkat *nazhir*, memberikan tugas sebagai berikut:

- 1) Melakukan pengadministrasian
- 2) Melindungi, mengelola dan mengembangkan aset wakaf sesuai amanah *wakif*.
- 3) Mengawasi dan melindungi aset wakaf.
- 4) Menyusun dan melaporkan ke BWI.<sup>75</sup>

Dalam pelaksanaan tugasnya, profesionalisme *nazhir* sangat bermanfaat untuk melaksanakan tujuan, fungsi dan kesejahteraan umat. *Nazhir* harus memiliki sikap seperti yang diisyaratkan rosul yaitu Shidiq, amanah, tabligh dan fathanah. Seorang

---

<sup>75</sup> Fahrurroji, *Wakaf Kontemporer*, Jakarta Timur: Badan Wakaf Indonesia, 2019 120.

*nazhir* harus mampu mewujudkan pesan yang diberikan oleh *wakif* yaitu menjaga keutuhan dan mengelola serta mengembangkan aset wakaf serta penyediaan sarana ibadah, dakwa, pendidikan, kesejahteraan umat.

b. Pengelolaan dan Pengembangan

Dalam Undang-undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang wakaf menekankan pentingnya pengelolaan dan pengembangan aset wakaf dengan cara pengelolaan yang produktif agar dapat menghasilkan surplus guna pengembangan aset wakaf tersebut. Upaya yang dilakukan adalah seperti membangun unit usaha misalnya kompleks pertokoan dan perkantoran. Semisal aset wakaf telah terbangun masjid atau madrasah, cara pengelolaannya dengan cara membuat pertokoan disekitar masjid atau madrasah sehingga surplus yang diterima dapat digunakan untuk memajukan masjid atau madrasah tersebut.

Banyak contoh unit usaha yang dikembangkan dari hasil wakaf seperti di daerah Cengkareng Jakarta Barat. Membangun 20 lantai diatas tanah wakaf yang digunakan untuk perkantoran, pertokoan dan masjid mewah didalamnya yang digunakan oleh karyawan atau masyarakat melaksanakan sholat disana. Wakaf semacam ini merupakan wakaf produktif yang efektif karena banyak pihak yang berupaya untuk mengemngkan wakaf sehingga wakaf dapat menopang

kesejahteraan warga.

c. Penukaran harta benda wakaf.

Penukaran harta benda wakaf atau Istibdal al Waqf adalah suatu upaya untuk mengembangkan harta benda wakaf yang dianggap tidak mampu atau tidak dapat berkembang. Usaha penukaran ini dapat diambil oleh pengelola dengan pertimbangan untuk memajukan atau mengembangkan aset wakaf yang mana posisi harta benda wakaf itu jauh dari obyek yang lebih besar untuk ditukar dengan tanah yang berdekatan agar dapat didirikan bangunan di atasnya. Jika tanah itu berbentuk tanah kosong yang tidak dapat ditanam karena tanah itu tandus maka *nazhir* dapat menukarkan tanah tersebut dengan tanah yang dianggap lebih subur guna untuk diambil hasil dari tanah wakaf guna untuk kesejahteraan umat.

Badan Wakaf Indonesia harus berkomunikasi dengan Kementerian agama harus mendorong adanya penukaran harta benda wakaf dan mempermudah dalam proses pengurusannya. Upaya yang dilakukan BWI dan kementerian agama harus disertai dengan kepastian terlebih dahulu, apakah setelah ditukar harta benda wakaf tersebut menjadi berkembang dan maju atau malah semakin turun nilainya. Jika setekah ini tanah mudah untuk dikelola, bisa dikembangkan menjadi tempat usaha dan tempatnya strategis sehingga mudah aksesnya yang

menjadikannya maju dan berkembang, proses pengurusannya harus dipermudah. Akan tetapi jika merugikan semisal di daerah terpencil dan tidak dapat berkembang maka pihak BWI dan Kementrian Agama harus menolaknya.



## MANAJEMEN WAKAF

### A. Pengertian Manajemen Wakaf

**M**anajemen berasal dari kata manage yang artinya kontrol, sedangkan dalam bahasa Indonesia adalah mengendalikan, menangani atau mengelola, jadi manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan melibatkan fungsi-fungsi utama manajemen. (Agustina & Oktafia, 2021) <sup>76</sup>Dalam dimensi perwakafan, pengelola wakaf atau nazhir sangat membutuhkan manajemen dalam menjalankan tugasnya, manajemen ini digunakan untuk mengatur sebuah kegiatan yang dilakukan dalam perwakafan, menghimpun wakaf, dan menjaga hubungan baik antar nadzhir, wakif dan masyarakat.<sup>77</sup>

### B. Prinsip-Prinsip Manajemen Wakaf

Prinsip-prinsip manajemen wakaf dalam Islam merupakan prinsip yang universal dan berlaku bagi semua golongan masyarakat di dunia dan semua negara. Prinsip ini digali dari Al-Qur'an dan Hadits. Dalam teori manajemen Islam memberi injeksi moral

---

<sup>76</sup>)Agustina, D., & Oktafia, R. (2021). Manajemen Pengelolaan Wakaf Tanah Masjid Jami' Darussalam Desa Jatipayak Kecamatan Modo Kabupaten Lamongan Untuk Meningkatkan Perekonomian Masyarakat, 380–393.

<sup>77</sup> Mustofa, A. (2019). Implementasi Manajemen Wakaf Pada Lembaga Sosial Keagamaan Dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Ditinjau Dari Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Majelis Wakaf Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Lampung). 1–128.

dalam manajemen yaitu mengatur bagaimana seharusnya individu berperilaku, baik dalam organisasi, maupun dalam masyarakat.<sup>78</sup>

Untuk mendapatkan wakaf produktif maka nadzir harus mengerti prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut<sup>79</sup> :

1. Tahapan fungsi manajemen yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.
2. Manajemen fundraising atau penyusunan strategi dan rencana program produktif. Kerja dalam wakaf.
3. Manajemen pengembangan. Manajemen ini digunakan untuk menekan resiko tidak berkembangnya wakaf produktif dan dapat mengurangi rasio terbelakainya wakaf serta menekan resiko bisnis, bisa dengan meminjamkan wakaf, menjual hak monopoli wakaf dan menyewakan wakaf.
4. Manajemen pemanfaatan yaitu kebebasan dalam bertindak berdasarkan nilai-nilai agama untuk mendapatkan manfaat.
5. Manajemen pelaporan merupakan kegiatan pelaporan dari beberapa kegiatan transaksi suatu perusahaan.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Hakim, M. R. (2017). Modernisasi Manajemen Wakaf

<sup>79</sup> Assegaf & Mursyid, (2020) Pelaksanaan Wakaf Produktif di Bank Wakaf Mikro Syariah Denanyar Jombang [https://jurnal.febi.uinsby.ac.id / index.php](https://jurnal.febi.uinsby.ac.id/index.php) 160 31 Januari 2024

<sup>80</sup> Agustina, D., & Oktafia, R. (2021). Manajemen Pengelolaan Wakaf Tanah Masjid Jami' Darussalam Desa Jatipayak Kecamatan Modo Kabupaten Lamongan Untuk Meningkatkan Perekonomian Masyarakat. 4(November), 380–393



### C. Fungsi Manajemen Wakaf

Manajemen wakaf menempati posisi paling penting dalam dunia perwakafan. Karena yang menentukan benda wakaf itu lebih bermanfaat atau tidak, tergantung pada pola pengelolaannya. (Jumaria et al., 2021). Dalam wakaf manajemen diperlukan bagi upaya agar kegiatan pengelolaan wakaf dapat berjalan secara efektif dan efisien. Untuk itu manajemen wakaf perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya. Ahmad al-Shabab dalam bukunya *Mabadi"u al-Idarah* dan Ahmad Ibrahim Abu Sinn mengemukakan bahwa unsur utama dari manajemen antara lain perencanaan (al- takhthith), Pengorganisasian (al-Thanzim), Kepemimpinan (al-Qiyadah), (Pengawasan al- Riqabah).<sup>81</sup>

Fungsi manajemen dalam pengelolaan wakaf Ada beberapa fungsi manajemen bagi setiap perusahaan agar dapat berjalan dengan baik. Planing, Organizing, Actuating, Controlling adalah komponen-komponen penting tersebut. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan dibawah fungsi-fungsi manajemen tersebut sebagai berikut: (Ulfah, 2019)

1. Perencanaan (planning/ al-takhthith) Perencanaan ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. (Jaharuddin, 2016). Perencanaan merupakan bagian dari sunatullah. Konsep manajemen Islam menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) untuk selalu melakukan perencanaan terhadap semua

---

<sup>81</sup>Febrianti, Rahmadani, N. I., & Sulaeman. (2021). Definisi Dan Jenis Manajemen Wakaf. 90500119069, 1–15

kegiatan yang akan dilakukan dimasa depan agar medapat hasil yang maksimal.<sup>82</sup> Berkaitan dengan perencanaan dalam perwakafan ada tiga hal mendasar yang termaktub yaitu:

- a. Dari sisi proses, merupakan proses dasar yang digunakan untuk menetapkan tujuan pengelolaan wakaf dan menentukan bagaimana tujuan dapat terealisasi, menentukan sumber daya yang diperlukan, menetapkan standar keberhasilan dalam pencapaian tujuan.
  - b. Dari sisi fungsi manajemen, akan mempengaruhi dan memberikan wewenang kepada nazhir untuk menentukan rencana kegiatan organisasi.
  - c. Dari sisi pengambilan keputusan, merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu panjang.<sup>83</sup>
2. Pengorganisasian (Organizing/al-Thanzim) Ajaran Islam adalah ajaran yang mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisasi dengan rapih. Hal ini telah dinyatakan Al-Qur'an yakni dalam surat ash-Shaff ayat 4 sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Dalam pengelolaan dan pengembangan harta wakaf agar dapat berjalan dengan baik sesuai dengan fungsi dan tujuanya, maka perlu

---

<sup>82</sup> Ulfah, M. (2019). Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Kemanfaatan Harta Wakaf (Studi Pada Pengurus Nazhir Wakaf Di Masjid Al-Furqon Kota Bandar Lampung). Skripsi, 16.

<sup>83</sup> Febrianti, Rahmadani, N. I., & Sulaeman Definisi Dan Jenis Manajemen Wakaf 20

dilaksanakan secara terorganisir.<sup>84</sup>

Dalam pelaksanaan manajemen wakaf, pengelola wakaf baik individu ataupun kelompok perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Memiliki sistem prosedur dan mekanisme kerja sistem ini dimaksudkan untuk memperjelas mekanisme kerja nazhir, sehingga pembagian tugas tidak terkait oleh satu orang melainkan terkait kepada prosedur dan aturan main yang ada.
2. Mempunyai komite pengembangan fungsi wakaf
  - a. Mengembangkan fungsi dan peran lembaga keagamaan dibidang perwakafan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial.
  - b. Menumbuhkan peran wakaf yang berdimensi ibadah, peningkatan pendidikan dan dakwah, peningkatan ekonomi kaum du"afa dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.
  - c. Membuat pilot project (percontohan) dalam pendayagunaan tanah wakaf yang produktif.
  - d. Mengoptimalkan pelaksanaan wakaf tunai dengan pengelolaan yang profesional dan transparan
3. Melakukan sistem manajemen terbuka
  - a. Nazhir sebagai lembaga publik, perlu melakukan hubungan.

---

<sup>84</sup> Ulfah, M. Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Kemanfaatan Harta Wakaf (32

- b. Timbal balik dengan masyarakat, hubungan tersebut dapat dilaksanakan dengan media publikasi. Melakukan kerjasama dengan pihak investor, konsultan, tokoh agama dan lembaga-lembaga keagamaan lainnya dalam rangka pengembangan fungsi dan tujuan wakaf.<sup>85</sup>

Dalam manajemen wakaf lembaga wakaf, pengorganisasian berfungsi merumuskan dan menetapkan tugas, serta menetapkan prosedur yang diperlukan. Kemudian, menetapkan struktur organisasi dengan menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab masing-masing nazhir, penyeksian, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat pada lembaga pengelolaan wakaf.<sup>86</sup>

### 3. Pelaksanaan (actuating)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan perorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan dalam fungsi pelaksanaan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan

---

<sup>85</sup> Ulfah, M. Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Kemanfaatan Harta Wakaf, 32

<sup>86</sup> Febrianti, Rahmadani, N. I., & Sulaeman. Definisi Dan Jenis Manajemen Wakaf., 40

orang-orang dalam organisasi. Adapun cara efektif dalam mensukseskan suatu kepemimpinan adalah dengan keteladanan. Tidak menguras energi dengan mengobrol kata-kata. Bahasa keteladanan jauh lebih fasih dari bahasa perintah dan larangan. "*Lisanul hal afsohu min lisanil maqal*", bahasa kerja lebih fasih dari bahasa kata-kata<sup>87</sup>.

#### 4. Pengawasan (controlling/al-Riqabah)

Controlling mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan dapat tercapai dengan baik.<sup>88</sup> Semua fungsi yang terdahulu tidak akan efektif tanpa adanya fungsi pengawasan (controlling) atau sekarang banyak digunakan istilah pengendalian. Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengawasan dalam ajaran Islam (hukum syari'ah) paling tidak terbagi menjadi dua hal yaitu: Pertama, kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT.

---

<sup>87</sup> Ulfah, M. Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Kemanfaatan Harta Wakaf (, 33.

<sup>88</sup> Jaharuddin. (2016). Manajemen Wakaf Produktif (Potensi, Konsep dan Praktik).

Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-hambaNya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah yang kedua dan ketika berdua ia yakin bahwa Allah yang ketiga. Kedua, pengawasan yang dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan ini dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain.<sup>89</sup> Berkaitan dengan manajemen wakaf, dalam fungsi pengawasan yang dilakukan nazhir adalah mengevaluasi pencapaian tujuan dan target kegiatan sesuai dengan standar atau prinsip investasi dalam perspektif ekonomi syariah. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang ditemukan dengan solusi untuk pencapaian tujuan pengelolaan wakaf.<sup>90</sup>

#### D. Manajemen Pengelolaan Wakaf

Dalam pengelolaan dan manajemen wakaf tidak terlepas dari peranan seorang Nazir selaku pihak pengelola.<sup>91</sup> Nazhir harus mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf secara produktif sebagaimana tujuan, fungsi, dan peruntukannya berdasarkan prinsip syariah. Nazhir tidak diperbolehkan

---

<sup>89</sup> Ulfah, M. Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Kemanfaatan Harta Wakaf., 40.

<sup>90</sup> Febrianti, Rahmadani, N. I., & Sulaeman. Definisi Dan Jenis Manajemen Wakaf, 60

<sup>91</sup> Ainun; Putra Wardy Trisno, & Musfira.. Pengembangan Potensi Wakaf Uang di Dusun..157.

mengubah peruntukan harta benda wakaf kecuali atas dasar izin tertulis dari Badan Wakaf Indonesia.<sup>92</sup> Untuk melakukan pengawasan ini, perlu dibentuk lembaga pengawasan dan pengendalian yang bertugas untuk mengawasi administrasi dan keuangan pengelolaan wakaf. Mekanisme pengawasan dan akuntabilitas ini diperkuat dengan prakarsa pengelola wakaf dalam melakukan audit internal dan eksternal.<sup>93</sup> Dalam manajemen pengelolaan wakaf terdapat tiga mekanisme tata kelola wakaf, yaitu:

1. Menghimpun Harta Wakaf Mekanisme pengelolaan yang paling utama yaitu menghimpun yang sering dikelola sebagai fundraising.

Fundraising adalah konsep tentang kegiatan menggalang dana dan daya lainnya dari masyarakat yang digunakan untuk membiyai program dan kegiatan oprasional lembaga sehingga tercapai tujuan. Holloway dan Saidi dkk membagi konsep fundraising menjadi tiga kategori usaha menggalang sumber daya/dana.

- a) Mengakses sumber daya/dana baik harta bergerak maupun tidak bergerak dari masyarakat, baik perorangan, institusi, pemerintah, bisnis atau perusahaan.
- b) Menciptakan sumber dana/daya baru dari aset yang ada melalui produktifitas aset tersebut.
- c) Mendapatkan keuntungan-keuntungan dari sumber daya nonmoneter, seperti

---

<sup>92</sup> Hafizd, J. Z. (2021). Kedudukan Wakaf Dalam Ekonomi dan Strategi Pengembangannya. *Jurnal Kajian Hukum Islam*, 6(1), 108–118.

<sup>93</sup> Ainun; Putra Wardy Trisno, & Musfira. Pengembangan Potensi Wakaf Uang Di Dusun... 163.

- kerelawanan/volunter, barang /peralatan, brand image lembaga dan sebagainya.
2. Memproduktifkan Harta Wakaf Memproduktifkan dan mengembangkan harta wakaf adalah suatu hal yang penting agar harta tersebut tidak habis. Memproduktifkan harta wakaf dapat dilakukan dengan beberapa alternatif kategorisasi tanah wakaf produktif strategis dan jenis-jenis usaha yang dianggap cocok dengan jenis lokasi tanah seperti:
    - a) Tanah di pedesaan, dapat dilakukan dengan jenis usaha pertanian, perikanan, tempat wisata, home industri, dll.
    - b) Tanah di perkotaan, dapat dilakukan dengan jenis usaha perkantoran, apartemen, pusat pembelanjaan, hotel, rumah sakit, pom bensin, rumah makan, bengkel, dll.
  3. Menyalurkan Harta Wakaf Aspek penyaluran hasil wakaf dilakukan untuk masyarakat yang memerlukan atau memberikan manfaat seluas-luasnya untuk kemaslahatan umat. Penyaluran hasil wakaf dalam bentuk pemberdayaan hasil wakaf secara umum ditunjukkan kepada mauquf<sup>alaih</sup> (penerima wakaf) yang terkadang sudah ditunjuk oleh wakif untuk apa dan kepada siapa. Meski demikian, beberapa wakif tidak menunjuk penyaluran hasil wakaf kepada orang secara spesifik, tetapi untuk sesuatu yang bersifat makro seperti kemaslahatan umum dan sebagainya.

#### E. Deskripsi Lembaga Pengelolaan Wakaf

1. Manajemen wakaf di Lembaga Bina AlMujtama Imam Al-Ghazali Mengacu dari penelitian Ahmad Budi yang dilaksanakan di LBMI Al-Ghazali,



manajemen wakaf yang diimplikasikan oleh pengelola LBMI Al-Ghazali adalah sebagai berikut

Pengelolaan wakaf dilakukan sejak 2016 sampai sekarang. Seiring berjalannya waktu, teroi tentang wakaf juga berkembang sedemikian rupa. Teori tentang wakaf yang dahulunya lebih pada benda mati atau tanah sekarang berkembang menjadi wakaf produktif atau wakaf yang dapat berkembang. Pemahaman masyarakat semakin berkembang terutama pada akad wakaf produktif karena sudah terbukti adanya wakaf produktif ini dapat membantu masyarakat alam hal pendidikan dan kesejahteraan sosial. Banyak sarana prasarana yang didirikan dari hasil wakaf produktif tersebut seperti Yayasan, Panti Sosial, Lembaga Pendidikan dan lain sebagainya. Wakaf produktif adalah wakaf harta benda yang mana dapat dikembangkan dan diambil manfaatnya. Aset wakaf produktif itu tetap akan tetapi hasil yangdiperoleh dari pengelolaan wakaf ini dapat digunakan untuk kebutuhan umat muslim.

Wakaf produktif ini mempunyai makna yang sangat lus. Wakaf produktif ini bukan hanya aset harta bendanya yang harus dimanfaatkan akan tetapi hasil dari suatu harta bendayang tidak diwakafkan asetnya akan tetepi yang diwakafkan adlah hasil dari aset tersebut, misalnya hasil panen, sebageian hasil dari perusahaan, hasil dari suatu perikatan san lain sebagainya.<sup>94</sup> Skema yang ada dalam wakaf produktif ini adalah mendonasikan

---

<sup>94</sup> Mundir Qahaf, *Manajemen Wakaf Produktif*, Damaskus, Syiria:Dar Al-Fikr, 2000, 161.

harta kepada aset wakaf yang belum berkembang atau yang sudah berkembang untuk dapat berpotensi mendapatkan hasil yang banyak sehingga hasil dari wakaf produktif ini dapat dirasakan oleh anak yang kurang mampu untuk bersekolah, yayasan panti asuhan atau juga untuk kemakmuran masjid. Menurut Mohammad Ghozali selaku ketua lembaga Bina AlMujtama Imam Al-Ghozali, wakaf produktif itu tidak harus selalu berbentuk uang pada awalnya akan tetapi bisa berupa benda yang dapat diambil manfaat untuk kesejahteraan umat seperti wakaf bentuk bangunan jadi, wakaf mobil, wakaf tanaman dan lain sebagainya.<sup>95</sup>

#### F. Analisis Pengelolaan Wakaf

Pengelolaan wakaf adalah proses harus dilalui yang dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan diakhiri dengan terwujudnya tujuan. Tugas yang dibebankan kepada pengelola dalam hal ini adalah untuk mengemmbangkan aset wakaf agar aset wakaf yang telah ada ini tidak mengalami kerugian atau hilang. Langkah- langkah yang dilakukan oleh *nazhir* LBMI Al-Ghazali dalam hal pengelolaan aset wakaf antara lain:

##### a. Perencanaan

Sebagaimana kita ketahui bahwasannya tahap perencanaan adalah tahap awal yang harus dilalui oleh pengelola. Pengelola harus menyusun perencanaan mulai dari awal melangkah sampai merencanakan target yang ingin dicapai.

---

<sup>95</sup> Ahmad Budi Zulqurnaini, *Pengelolaan Wakaf Lembaga Bina Almutjama Imam Al-Ghazali (Perspektif Manajemen Resiko)*, Tesis: Iain Ponorogo, 2021

Perencanaan yang dilakukan oleh *nazhir* LBMI Al-Ghazali dalam pengelolaan wakaf meliputi:

- i. Penentuan Rencana Strategi pengelolaan wakaf tanah dan wakaf tunai.
  - ii. Penentuan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan.
  - iii. Penentuan rencana penanggung jawab setiap kegiatan.
  - iv. Penentuan rencana jamaah yang akan ikut.
  - v. Penentuan rencana sosialisasi lembaga pendidikan Pada tahap ini upaya yang dilakukan oleh pengelola atau *nazhir* adalah upaya yang persiapannya sudah cukup matang karena semua rencana dirinci secara mendetail dan sasaran yang akan dituju pun sudah dipetakan.
- b. Pengorganisasian

LBMI Al-Ghazali adalah organisasi terbesar yang di dalamnya terdiri dari pimpinan lembaga yang juga termasuk *nazhir* dan anggota-anggota yang membantunya. Organisasi yang ada di LBMI Al-Ghazali ini diketuai oleh Dr. Mohammad Ghazali, M.A. yang juga sebagai *nazhir* wakaf. Ada beberapa bagaian yang ada dibawah naungan LBMI Al-Ghazali antara lain Pondok Tahfiz, TK Tahfiz, KMI dan kajian-kajian rutin di mana semua itu sudah dibentuk organisasi pengurusnya akan tetapi tetap berada di bawah naungan LBMI Al-Ghazali.<sup>96</sup>

Dalam hal pengorganisasian sekiranya pengelola sudah mempunyai rencana jangka

---

<sup>96</sup> Ahmad Budi Zulqurnaini, *Pengelolaan Wakaf Lembaga Bina Almujtama Imam Al-Ghazali (Perspektif Manajemen Resiko)*, Tesis: Iain Ponorogo, 2021

panjang yang akan dilakukan kedepannya akan tetapi selama ini yang sudah berjalan masih seputar kajian-kajian pembinaan masyarakat yang berbentuk kajian rutin mingguan yang mana langsung dikelola oleh bagaiwan masjid. Organisasi lain seperti Pondok Tahfiz, TK Tahfiz, KMI belum berjalan karena setelah peneliti lihat belum ada yang ditunjuk khusus untuk mengelola satu unit lembaga pembelajaran tersebut. Sekiranya jika ingin segera melaksanakan pembelajaran dalam tahapan lembaga pendidikan segera ditunjuk pengelola dan anggota- anggotanya.

c. Penghimpunan dan Pengelolaan

Upaya penghimpunan wakaf ini sudah dilaksanakan sejak tahun 2016 sejak awal akad wakaf pertama dilaksanakan. Setelah ijab qobul wakaf itu dilaksanakan dan keluar sertifikat wakaf maka upaya yang dilakukan oleh pengelola pertama adalah menguruk tanah tersebut karena kondisi tanah yang diwakafkan ini bekat dengan sungai dan juga ketinggian tanah rendah sehingga tanah tersebut harus diuruk agar tingginya sama dengan jalan.<sup>97</sup>

Upaya pengurukan berjalan lebih dari satu tahun dan akhirnya berhenti karena dirasa sudah cukup untuk didirikan bangunan di atasnya. Upaya kedua setelah itu adalah pembangunan masjid Imam Al-Ghazali yang dibangun pada tahun 2018. Dana yang digunakan untuk mendirikan masjid itu

---

<sup>97</sup> Ahmad Budi Zulqurnaini, *Pengelolaan Wakaf Lembaga Bina Almujtama Imam Al-Ghazali (Perspektif Manajemen Resiko)*, Tesis: Iain Ponorogo, 2021

berasal dari wakaf tunai Saudi Arabiyah dan beberapa dari masyarakat sekitar.<sup>98</sup> Dengan mamakan biaya sebesar >Rp. 200.000.000

Setelah masjid berdiri dan dapat digunakan untuk ibadah sholat serta kegiatan-kegiatan masyarakat lainnya seperti kajian rutin, manasik haji dan lain sebagainya, pengelola kembali membangun ruang kelas dan asrama serta kamar mandi santri secara beriringan. Sumber dana yang digunakan adalah dari wakaf tunai yang ditampung oleh Baitul Mall Imam Al-Ghazali.

Baitul Mall Imam Al-Ghazali adalah lembaga keuangan yang didirikan oleh LBMI Al-Ghazali yang difungsikan untuk menampung keuangan yang masuk dan mengelola keuangan yang semua untuk LBMI Al- Ghazali.

Jika diamati dari upaya penghimpunan harta benda wakaf sampai proses pengelolaan yang sedemikian rupa ini asas yang digunakan adalah asas saling percaya saja antara pemberi harta (donatur), orang yang berzakat dan juga wakif kepada pengelola lembaga ini. Hal semacam ini terkadang rawan adanya pelanggaran hukum karena walaupun hal itu dilakukan dengan kerelaan hati dan juga ikhlas semata-mata untuk mencari ridha Allah akan tetapi administrasi yang baik itu mutlak perlu karena untuk menjaga kepercayaan semua orang.

d. Distribusi

Tujuan awal didirikannya LBMI Al-Ghazali adalah untuk Pendidikan, dakwah, sosial

kemasyarakatan dan pembinaan masyarakat. Jadi segala yang didapat oleh lembaga baik dari wakaf tunai, wakaf tanah, zakat infaq dan shodaqoh semuanya digunakan untuk ke empat tujuan itu. Di LBMI Al-Ghazalisekarang ini sudah berjalan pondok Tahfiz Al-Qur'an dan kajian-kajian rutin yang semua itu merupakan bagaian dari distribusi dana wakaf yang dikelola dan juga upaya pembangunan masih terus berlangsung guna untuk mencukupi kebutuhan santri dan masyarakat.<sup>14</sup>

Upaya pendistribusian dari dana yang dielola oleh lembaga murni untuk dakwah dan juga pendidikan ini sekiranya bagus dan benar karena kesejahteraan jamaah dan santri secara internal harus didahulukan setelah itu baru masyarakat sekitar

### 3. Dompot Dhuafa

Mengacu dari penelitian yang di laksanakan Lukman Nul Hakim di Dompot Dhuafa, manajemen wakaf yang diimplikasikan oleh pengelola Dompot Dhuafa adalah sebagai berikut: Dompot dhuafa adalah lembaga nirlaba milik masyarakat indonsia yang berkhidmat mengangkat harkat sosial kemanusiaan kaum dhuafa dengan dana ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf serta dana lainnya yang halal dan legal, dari perorangan, kelompok, perusahaan/lembaga).

Kelahirannya berawal dari empati kolektif komunitas jurnalis yang banyak berinteraksi dengan masyarakat miskin, sekaligus bertemu dengan orang kaya. Digagaslah manajemen galang kebersamaan dengan siapapun yang berkepedulian kepada kaum dhuafa Kinerja amil Dompot Dhuafa dilandaskan oleh nilai-nilai Islam. Seluruh organisasi berperan penting dalam menjaga amanah yang

didedikasikan sepenuhnya untuk ummat. Keragaman yang ada diinsyafi sebagai rahmat. Dinamika yang ada dibawah control masyarakat adalah warna khas dari organisasi kerja tersebut.

1). Penghimpunan Menghimpun dana ZIS dari para muzakki dan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak adalah tugas utama yang diperintahkan oleh Direktorat Penghimpunan Dompot Dhuafa. Direktorat ini melaksanakan manajemen sosialisasi ZIS, Konsultasi Zis, Layanan penerimaan dana, hingga layanan berkelanjutan bagi muzakki atau donatur. Pada setiap tahunnya mulai dari 2002 sampai sekarang penghimpunan berperan aktif dalam mensosialisasikan penggalangan dan pemanfaatan dana ZIS.

Metode penghimpunan dana tidak semata dihimpun dan disandarkan pada sebuah kewajiban berzakat melainkan diipastikan ada program-program yang dibuat dan diperuntukan untuk para mustahik. Dari beberapa program yang dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa diantaranya adalah Program pendidikan, ekonomi, relief, kesehatan, dan sosial kemandirian yang masing-masing memiliki peran penting dalam memberdayakan para mustahik<sup>76</sup>.

2) Pendayagunaan Direktorat ini mengemban tugas memanfaatkan dana yang terhimpun dengan efektif dan efisien bagi pemberdayaan dhuafa. Aktualisasinya adalah program-program yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup masyarakat terutama mmustahik yang hidup dalam ketertinggalan. Manajemen pendayagunaan dikonsentrasikan pada tiga bidang, yaitu pengembangan sumberdaya masyarakat (pengembangan insani), pengembangan ekonomi, dan layanan sosial bagi kebutuhan masyarakat dhuafa (Layanan dan

Pengembangan Masyarakat).

Manajemen pendayagunaan merupakan inti dari pemanfaatan dana ZIS yang diamanahkan muzakki kepada Dompot Dhuafa melalui serangkaian program yang bertumpu pada keandalan ide dan inovasi manajemen Dompot Dhuafa, untuk mengupayakan hal tersebut diperlukan alternative solusi bagi persoalan kemanusiaan dhuafa. Tiga pelayanan utama yang dilakukan Dompot Dhuafa yaitu; pengembangan insani, pengembangan ekonomi, dan layanan pengembangan masyarakat. Disamping itu Dompot Dhuafa juga memiliki manajemen pendukung yaitu; keuangan dan administrasi, pencatatan, pendokumentasian dan pengarsipan transaksi dana ZIS, pengelolaan dana ZIS sesuai dengan ketentuan syariah dan prinsip akuntansi yang berlaku, penerbitan 76 Muhammad Zen, dkk, Zakat & Kewirausahaan (Jakarta: CED,2005), h.132. 54 laporan keuangan berkala, termasuk diaudit oleh akuntan publik, pengelolaan dan pengembangan sumber daya insani amil, dan pengelolaan kesekretariatan tata graha lembaga. Setelah manajemen pendayagunaan dan pendukung Dompot Dhuafa juga memiliki kontrol yang fungsinya sebagai pengawas lembaga tersebut yaitu, Dewan Syariah dan Internal Auditor



## BAB IV

### ANALISIS MANAJEMEN RESIKO PENGELOLAAN LEMBAGA WAKAF

#### A. Analisis Manajemen Resiko

##### 1. Identifikasi

**P**roses identifikasi adalah tahap awal yang dilakukan untuk mengidentifikasi resiko-resiko apa saja yang akan dihadapi oleh LBMI Al-Ghazali kedepannya. Hasil identifikasi resiko berupa daftar resiko, dampak, dan langkah mitigasinya berdasarkan daftar resiko. Berikut ini kami beberkan dalam tabel yang ditemukan di LBMI Al-Ghazali:

No	Daftar resiko	Dampak	Mitigasi	Analisis
1	<i>Wakif</i> tidak tahu ketentuan wakaf dan bangunan	1. Calon <i>wakif</i> tidak tertarik untuk wakaf 2. Menghambat proses ikrar wakaf	Menjelaskan esensi wakaf secara mendetail kepada calon <i>wakif</i> .	Setuju
No	Daftar resiko	Dampak	Mitigasi	Analisis
3	Dokumen kepemilikan harta wakaf tidak lengkap	1. Gagal transaksi wakaf 2. Terhambat transaksi wakaf	Melengkapi dokumen asset wakaf	Setuju

4	Harta wakaf masih dalam sengketa / belum dibagi	1. Proses wakaf gagal 2. Tidak sah	1. Jika dari hasil warisan, harus dibagi dulu 2. Mengurus surat bebas Sengketa	Setuju
5	Lokasi harta wakaf tidak strategis dan tidak potensial	1. Harta wakaf tidak produktif 2. Tidak dapat dikembangkan	1. Melakukan pertukaran benda wakaf 2. Menjual benda tersebut dan mengganti dengan yang lebih bias berkembang	Setuju
No	Daftar resiko	Dampak	Mitigasi	Analisis
			pasal 22 ayat 3b)	

7	<i>Wakif</i> tidak hadir saat ikrar wakaf di KUA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reschedule ikrar wakaf</li> <li>2. Ikrar wakaf batal</li> <li>3. Pelanggaran Undang-undang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ikrar wakaf sah menurut agama</li> <li>2. Belum sah menurut hukum negara</li> </ol>	Setuju
8	Ikrar wakaf tanpa dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dapat menyebabkan sengketa</li> <li>2. Menghambat pengembangan wakaf</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tetap sah menurut Islam</li> <li>2. Melakukan proses sesuai dengan undang-undang dan peraturan pemerintah</li> <li>3. Meminta salinan dokumen dari KUA (hukum dokumen Mubah)</li> </ol>	Setuju
9	Nazir tidak memiliki kompetensi mengelola	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelanggaran syariat tentang akibat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kompetensi nazir</li> </ol>	Setuju

No	Daftar resiko	Dampak	Mitigasi	Analisis
	harta wakaf	urusan yang dilakukan bukan oleh ahlinya 2. Pengelolaan tidak maksimal 3. Hasilnya tidak maksimal 4. Kesenjangan antar anggota nazir	2. Mengganti anggota nazir jika ia melanggar hukum	
10	Keterlambatan pelaporan keuangan	1. Kepercayaan <i>wakif</i> berkurang 2. Reputasi Lembaga menurun	Pembuatan grup <i>wakif</i> untuk sarana komunikasi dan laporan	Setuju

Dari pemetaan resiko di atas, dibawah ini akan dibabarkan hasil dari tabel diatas.

a. Resiko *Wakif*

Kekurang fahaman calon *wakif* pada posisi benda wakaf dan status hukum kepemilikan benda wakaf tersebut merupakan kendala awal bagi perkembangan dunia

wakaf. Badan Wakaf

Indonesia perlu mengadakan penyuluhan lebih guna untuk menjelaskan tentang wakaf secara mendetail kepada masyarakat agar masyarakat lebih faham tentang urgensi wakaf secara mendetail. Cara yang digunakan Dr. Mohammad Ghozali, M.A. selaku nazir LBMI Al-Ghazali adalah membekali secara lengkap orang-orang yang akan berwakaf tentang urgensi wakaf, rukun dan syarat wakaf serta status benda wakaf setelah terjadi ikrar wakaf dengan tujuan agar calon *wakif* mengetahui secara mendetail.

Selanjutnya terkait asset wakaf. Dilapangan banyak ditemukan benda wakaf yang tidak jelas sertifikatnya atau tidak terdokumentasi dalam proses wakaf dan status benda wakaf tersebut. Dalam hal ini ada enam permasalahan yang dihadapi:

- 1) Urgensi sertifikat tanah wakaf
- 2) Meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap wakaf
- 3) Status wakaf
- 4) Biaya alternative ikrar wakaf yang terlalu tinggi biayanya
- 5) Segera menemukan cara pengembembangan wakaf.<sup>99</sup>

Upaya mitigasi yang dilakukan oleh pengelola dianggap benar dan disetujui oleh

---

<sup>99</sup> Rashid, *Measure For The Better Management of Awqaf*, II.

peneliti karena komunikasi antara para pihak itu adalah jalan yang paling benar. Upaya menjelaskan tentang esensi harta benda wakaf setelah diwakafkan itu sangat penting karena masih banyak masyarakat awam yang masih belum mengetahui secara mendetail.

b. Anak atau Calon Ahli Waris Menolak

Hal semacam ini banyak kita jumpai di lapangan. Seorang ayah yang masih hidup berkeinginan untuk mewakafkan sebagian hartanya. Ia mengumpulkan seluruh keluarga untuk berdiskusi dan meminta izin akan tetapi ada anak yang menolak hal tersebut karena ia menganggap harta itu nantinya akan diwariskan kepada anak. Sehingga sang ayah mengurungkan niat untuk berwakafnya.

Upaya yang dilakukan oleh pengelola adalah mengisyaratkan kepada pemilik harta untuk melanjutkan niatnya untuk berwakaf karena harta itu mutlak milik sang ayah maka ia tak perlu izin dari anak jika mau melakukan suatu tindakan hukum terhadap harta miliknya sendiri seperti halnya wakaf tersebut.

Upaya yang dilakukan oleh pengelola LBMI Al-Ghazali ini dirasa benar dan disetujui oleh peneliti sebab yang dinalakan ahli waris adalah setelah pemilik harta tersebut sudah meninggal dunia dan harta yang ditinggalkan itu menjadi harta warisan yang akan dibagikan kepada ahli waris. Akan tetapi jika pemilik sah masih hidup, hak kepemilikan atas harta yang dimiliki masih milik ayah.

- c. Resiko Harta yang Masih dalam Sengketa atau Tidak Lengkap Dokumennya.

Dampak yang muncul dari resiko ini adalah proses wakaf menjadi terhambat bahkan gagal karena harta wakaf itu tidak boleh dalam sengketa. Jika harta tersebut masih dalam sengketa maka pengelola akan menagguhkan akadnya sampai sengketa itu selesai setelah semua dokumen lengkap maka akan diproses untuk selanjutnya.

Upaya yang dilakukan oleh pengelola ini adalah upaya untuk berhati-hati dan juga menegakan rukun dan syarat wakaf karena sejatinya harta benda wakaf yang masih dalam sengketa ini tidak dapat diwakafkan. Penulis setuju dengan upaya yang dilakukan oleh pengelola LBMI Al-Ghazali.

- d. Resiko Harta Benda Wakaf Tidak Produktif

Dampak yang muncul karena posisi harta benda wakaf yang tidak atau kurang produktif adalah aset wakaf itu tidak dapat berkembang atau tidak akan menghasilkan sesuatu. Upaya mitigasi yang dilakukan oleh nazhir adalah dengan upaya pertukaran dengan obyek yang sama akan tetapi berada dilokasi yang lebih strategis. Jika pengelola kesulitan untuk menukarkan maka jalan yang akan diambil adalah dengan jalan menjualnya lalu membelikan kembali dengan hal yang lebih bermanfaat untuk lembaga.

Upaya yang dilakukan oleh pengelola ini dirasa benar karena sejatinya harta benda wakaf itu tidak boleh terbengkalai atau bahkan mati. Harta benda yang diwakafka harus berkembang

dan upaya pengembangannya menjadi tanggung jawab nazhir. Jika nazhir merasa harta benda tersebut tidak berkembang maka dalam hukum wakaf boleh diambil jalan ditukar atau dijual dengan dibelikan yang baru yang lebih bermanfaat asalkan tidak menghilangkan nilai aset wakaf tersebut.

e. Resiko Nazhir

*Nazhir* merupakan bagaian yang paling penting dalam pengelolaan dan pengembangan wakaf. Kurang profesionalnya *nazhir* dalam pengelolaannya menimbulkan resiko yang fatal karena benda wakaf tersebut tidak dapat berkembang. *Nazhir* wakaf juga harus melaporkan semua hal yang dilakukan dalam pengelolaan wakaf. Resiko terlambatnya penerbitan laporan keuangan dalam melakukan mitigasi resiko wakaf dengan transparansi laporan keuangan lembaga dengan dilakukan audit setiap tahun oleh anggota<sup>100</sup>. Di LBMI Al-Ghazali *nazhimya* sudah kompeten dan mahir dalam bidang pengelolaan dan pengembangan wakaf. Laporan juga dilaksanakan setiap waktu karena komunikasi antara *nazhir* dan *wakif* terjalin dengan baik.

Penulis setuju dengan upaya mitigasi yang dilakukan pengelola peran nazhir yang fatal

---

<sup>100</sup> Desy Eri Kuncorowati, Noer Azzam Achsani, Didin Hafidhuddin, Jurnal aplikasi Bisnis dan Manajemen, *Manajemen Resiko Wakaf Di Dompét Dhuafa*, 450.



karena untuk mengelola dan mengembangkannya. Seorang nazhir harus kompeten sesuai syarat yang ditentukan.

f. Harta Benda Wakaf

Asset wakaf utama yang dikenal masyarakat adalah berbentuk tanah. Tanah merupakan obyek wakaf yang paling banyak digunakan oleh masyarakat untuk diwakafkan. Lokasi tanah yang strategis dan dapat berkembang tentu lebih diprioritaskan karena dalam pengembangannya akan lebih gampang. Akan tetapi ada juga yang mewakafkan tanah dilokasi yang kurang strategis sehingga dalam proses pengembangannya menjadi kurang berkembang. *Nazhir* dari LBMI Al-Ghazali mengambil keputusan jika terjadi hal semacam ini maka akan diambil jalan lain yaitu menukar atau menjual dan membelikan lagi dilokasi yang lebih strategis.<sup>101</sup>

g. Peraturan Negara

Resiko kurang lengkapnya kebijakan pemerintah dalam hal pengelolaan wakaf merupakan resiko kateori tinggi.<sup>102</sup> Pemerintah membuat undang-undang yang mendukung program wakaf, mempermudah dalam pengurusan akte ikrar wakaf serta selalu

---

<sup>101</sup> Ahmad Budi Zulqurnaini, *Pengelolaan Wakaf Lembaga Bina Almutama Imam Al-Ghazali (Perspektif Manajemen Resiko)*, Tesis: Iain Ponorogo, 2021

<sup>102</sup> Altheebah ZAH. Control and Development of Waqf fun in Modern State. *International Journal of Managerial Studies and Researce* 4 (2): 49

mengumandangkan seruan giat wakaf yang dipelopori oleh Negara dan juga mensubsidi proses perwakafan. Karena selama ini trnsaksi wakaf ini sangat mahalbiayanya.

## 2. Pengukuran Resiko

Pengukuran resiko adalah tahap lanjutan setelah proses identifikasi selesai. Pengukuran resiko bertujuan untuk mengetahui tinggi rendahnya resiko yang akan dihadapi oleh LBMI Al-Ghazali dan kemudian kita dapat melihat dampak dari resiko tersebut terhadap kinerja pengelolaan wakaf sekaligus dapat mendahulukan resiko yang paling relevan untuk ditangani pertama. Pengukuran resiko dilakukan dengan kualifikasi resiko.

Kualifikasi resiko adalah mengelompokan resiko dengan metode yang sangat sederhana sampai metode yang sangat kompleks.<sup>103</sup> Pengukuran dengan menggunakan kualifikasi resiko sangat tergantung dari karakteristik resiko tersebut. Berikut ini table pengukuran resiko.

No	Tipe resiko	Definisi	Analisis Pengukuran
1	Resiko Operasional	Kerugian yang terjadi berasal dari operasional LBMI Al-Ghazali seperti ketidakmampuan pengelola	Matriks frekuensi dan signifikasi kerugian.

<sup>103</sup> Mahmud M. Hanafi, *Manajemen Resiko Edisi Ketiga,,* 57.

2	Resiko Kematian	Kematian yang tidak dapat diperkirakan. Kematian pengelola/ <i>nazhir</i> .	Probabilitas kematian dengan table mortalitas
3	Resiko Kesehatan	Pengelola/ <i>nazhir</i> mengalami penyakit tertentu yang membuat ia tidak dapat melaksanakan tugasnya sebagai <i>nazhir</i> .	Probabilitas kematian dengan menggunakan table morbiditas
4	Resiko Teknologi	Perubahan teknologi mempunyai konsekuensi negative terhadap LBMI Al-Ghazali	Analisis skenario

Berpedoman dengan table di atas, pengelola LBMI Al-Ghazali belum terlalu jauh memikirkan resiko yang akan dialami lembaga nantinya. Maka pengelola hanya berpatokan pada keselarasan dan kesejahteraan anggota LBMI Al-Ghazali dengan cara musyawarah. Musyawarah adalah jalan yang sementara ini ditempuh oleh pengelola setiap kali ditemukan masalah yang itu perlu dipecahkan.

## B. Penetapan Tujuan

Penentuan tujuan adalah komponen pertama pra- kondisi terhadap komponen COSO lainnya seperti Identifikasi Peristiwa, Penilaian resiko dan respon resiko. Pengelola LBMI Al-Ghazali sebelumnya harus ada tujuan sebelum manajemen agar dapat mengidentifikasi resiko terhadap pencapaian dan mengambil tindakan yang

diperkuat untuk mengelola resiko. Terdapat 5 elemen penetapan tujuan seperti dibawah ini:

PENETAPAN TUJUAN				
Tujuan Strategi	Tujuan Terkait	Tujuan Terpilih	Tujuan Resiko	Toleransi Resiko
1. Sasaran tingkat tinggi 2. Mendukung visi misi 3. Pilihan strategis	1. Operasional 2. Pelaporan 3. Kepatuhan 4. Perlindungan aset	1. Mensejajarkan dan mendukung 2. Keputusan manajemen	1. Pertumbuhan, Resiko dan Pengembalian hasil 2. Alokasi sumber daya manusia 3. Proses dan infrastruktur	1. Varian yang dapat diterima 2. Unit pengukuran tujuan

Tujuan yang ditetapkan pada tingkat strategis disebut Tujuan Strategis, yang kemudian menjadi fondasi atau dasar untuk beberapa tujuan terkait, yaitu Tujuan Operasional, Tujuan Pelaporan dan Tujuan Kepatuhan.

### a. Tujuan Strategis

Visi-misi lembaga umumnya ditetapkan dalam istilah luas yang ingin dicapai oleh entitas tersebut. Istilah apapun yang digunakan seperti Visi, Misi dan Tujuan. Manajemen menerapkan tujuan strateginya, memformulasikan strategi yang diperlukan dan menetapkan tujuan-tujuan spesifikasi yang terkait bagi organisasi. Sementara misi dan tujuan strategi entitas itu umumnya stabil, strategi dan tujuan terkait adalah lebih dinamis dan sesuai untuk kondisi internal.<sup>104</sup>

Tujuan Strategis adalah tujuan tingkat tinggi, disejajarkan dan mendukung visi-misi perusahaan tersebut. Tujuan strategis ini mencerminkan pilihan pengelola dalam menciptakan nilai bagi para stakeholder mereka. Tujuan strategi ini adalah upaya manajemen yang digunakan sebagai panduan agar dapat berkembangnya lembaga yang dikelola tersebut. Ketidakpastian resiko yang dilihat dari tingkat seberapa tingginya visi-misi dan tujuan yang diinginkan. Semakin tinggi tujuan yang diinginkan oleh pengelola maka resiko yang akan diterima semakin tinggi juga akan tetapi belum pasti juga resiko tersebut akan diterima oleh lembaga.

b. Tujuan Terkait

Setelah yang pertama berfokus pada tujuan strategi, langkah selanjutnya adalah mengembangkan tujuan terkait. Semua tujuan dikaitkan dan diintegrasikan dengan tujuan yang lebih spesifik yang disebarkan ke seluruh organisasi sebagai rujukan yang kemudian menjadi dasar dalam berbagai fungsi

---

<sup>104</sup> Antonius Alijoyo, *Enterprise Risk Manajemen Edisi Kedua*, 34.

infrastruktur.<sup>105</sup>

### C. Identifikasi Peristiwa

Identifikasi Peristiwa adalah sebuah proses identifikasi terhadap sebuah peristiwa yang mempengaruhi kemampuan untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan. Pengelola LBMI Al-Ghazali selalu berusaha agar semua peristiwa yang ada mempunyai dampak positif akan tetapi resiko yang muncul terkadang juga negatif atau keduanya dalam beberapa kasus. Ada enam elemen Identifikasi Peristiwa seperti dibawah ini:

IDENTIFIKASI MASALAH					
Peristiwa	Faktor yang mempengaruhi strategi dan tujuan	Metodologi dan Teknik	Interdependensi peristiwa	Kategori Peristiwa	Analisis Resiko dan Kesempatan
1. Kejadian 2. Dampak positif dan negatif	1. Internal 2. eksternal	1. Berkelanjutan 2. Periodik 3. Masalah dan masa depan 4. Perangkat yang mendukung Ng	1. Peristiwa yang memicu 2. Saling berhubungan	1. Pengelompokan umum	Dampak negatif: resiko 3. Dampak positif: kesempatan , mengimbangi resiko

Kegiatan identifikasi ini sangat penting bagi pengelola sebab pengelola yang tidak melakukan identifikasi sejak awal tidak akan mengetahui kerugian yang potensial. pengelola harus menyusun

---

<sup>105</sup> Antonius Alijoyo, *Enterprise Risk Manajemen Edisi Kedua*, 35.

strategi yang tepat untuk menanggulangi semua kerugian yang potensial. Pengidentifikasian yang dilakukan harus memenuhi pokok-pokok berikut:

- a. Membuat daftar semua kejadian atau peristiwa
- b. Menggunakan pendekatan yang sesuai secara sistematis dan mencari kerugian-kerugian yang potensial dari daftar peristiwa tersebut sehingga dapat diketahui peristiwa-peristiwa apa saja yang akan dihadapi lembaga.<sup>106</sup>

Mempertimbangkan segala hal yang potensial yang terpengaruh oleh faktor internal dan eksternal tanpa harus berfokus pada potensi dampaknya adalah positif atau negatif. Pengelola mempertimbangkan faktor yang sedang terjadi saat ini dan memilih faktor apa saja yang berpotensi akan terjadi dimasa yang akan datang. Khususnya bagi faktor eksternal, kadang peristiwa juga muncul sebagai akibat dari pilihan yang dibuat pengelola mengenai dampak dari peristiwa tersebut.<sup>107</sup>

#### D. Penilaian Resiko

Penilaian resiko membuat entitas maupun mempertimbangkan batas dimana peristiwa potensial dapat memiliki dampak pada pencapaian tujuan. Pengelola harus menilai peristiwa dari dua perspektif, kemungkinan dan dampak, biasanya menggunakan kombinasi dari metode kualitatif dan metode kuantitatif.<sup>108</sup> Terdapat beberapa proses penilaian resiko seperti di bawah ini:

---

<sup>106</sup> Setia Mulyawan, *Manajemen Resiko*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015, 82

<sup>107</sup> Antonius Alijoyo, *Enterprise Risk Manajemen Edisi Kedua*,, 41

<sup>108</sup> Antonius Alijoyo, *Enterprise Risk Manajemen Edisi Kedua*,, 48

PENILAIAN RESIKO			
Resiko Inheren dan Residual	Kemungkinan dan Dampak	Korelasi dan analisa	Analisis Penilaian Resiko
1. Sebelum tindakan manajemen	1. Diperkirakan	1. Urutan peristiwa	Penilaian resiko di LBMI
2. Setelah tindakan manajemen	2. Batas waktu	2. Kategori	AI- Ghazali
3. Diperkirakan dan tidak diperkirakan	3. Unit pengukuran	3. Pengujian tekanan	dilakukan setiap waktu dan
	4. Data yang dapat diamati	4. Skenario	penulis setuju dengan hal tersebut.

Pengelola harus melakukan beberapa tindakan sebelum terjadinya suatu hal tersebut setelah itu pengelola memperkirakan berapa hal yang kemungkinan akan terjadi. Pada tahap ini, pengelola sudah harus memetakan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi itu merugikan atau menguntungkan. Metode yang digunakan adalah dengan metode kualitatif atau kuantitatif. Pemilihan metode ini disesuaikan dengan dampak yang akan dihadapi. Hal ini dilakukan oleh pengelola secara terus menerus sampai selesainya suatu organisasi tersebut.

#### E. Respon Pengelola

Setelah selesai tahap penilaian resiko dan mendapatkan nilai resiko yang relevan, pihak pengelola segera menentukan bagaimana akan merespon resiko tersebut. Dalam pelaksanaannya, respon resiko memiliki empat langkah seperti dibawah



ini.<sup>109</sup>

RESPON RESIKO			
Mengidentifikasi Respon Resiko	Mengawasi Kemungkinan Resiko	Analisis Memilih Respon	Pandangan Portfolio
1. Menghindari 2. Mengurangi 3. Berbagi 4. Menerima	1. Dampak 2. Kemungkinan 3. Biaya versus Manfaat 4. Respon Inovatif	Keputusan manajemen dan pengelola bersifat mutlak dan wajib dipatuhi	Tingkat entitas Tingkat unit bisnis Basis inharen dan residual

#### F. Aktifitas Pengendalian

Setelah selesai melakukan respon resiko yang dilakukan pengelola atau manajemen adalah melakukan aktivitas resiko. Aktivitas resiko adalah kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk membantu dan memastikan bahwa resiko tersebut telah dijalankan. Aktivitas kendali diterapkan dengan memperhatikan ke empat kategori tujuan masing-masing yaitu: strategi, operasional, pelaporan dan kepatuhan.

Ada lima elemen penting dalam aktivitas kendali antara lain:<sup>110</sup>

AKTIVITAS KENDALI				
Integrasi Dengan Respon	Jenis Aktivitas	Kendali Umum	Upaya pengendali	Analisis

<sup>109</sup> Antonius Alijoyo, *Enterprise Risk Manajemen Edisi Kedua*,...50

<sup>110</sup> Antonius Alijoyo, *Enterprise Risk Manajemen Edisi Kedua*,...56

Resiko	Kendali		an	
1. Berakar d dalam proses manajemen 2. Saling berhubungan	1. Kebijakan 2. Prosedur 3. Preventif 4. Detektif 5. Manual 6. Otomatis	1. Manajemen IT 2. Infrastruktur IT 3. Manajemen keamanan 4. Pengembangan & pemeliharaan software	Upaya pengendali an dilakukan oleh pengelola secara bertabah yang meliputi seluruh elemen yang ada	Setuju Karena proses analisa yang dilakukan setiap sat lebih efektif agartidak ada yang terlalaikan.

#### G. Informasi dan Komunikasi

Segala informasi yang diterima selama berjalanya proses manajemen ini menjadi dasar untuk pergerakan meminimalisasi resiko. Informasi yang diterima dari segala aspek dan bagaian dari lembaga selalu tersaring dan disebarluaskan kepada seluruh anggota dan juga wakif tentang perkembangan LBMI Al-Ghazali. Komunikasi antara nazhir atau pengelola dan semua wakif terus terjalis setiap hari karena komunikasi yang efektif akan terjadi saat semua personil menerima pesan dengan jelas dan konsisten serta bertanggung jawab. ERM harus memperhatikan dengan serius tetapi juga harus memahami bagaimana masing-masing aktivitas saling berhubungan antara pekerjaan mereka dengan pekerjaan yg lain.

Ada tiga elemen kunci dari informasi dan

komunikasi yang digunakan pengelola LBMI Al-Ghazali yang digambarkan dalam tabel berikut:<sup>111</sup>

INFORMASI DAN KOMUNIKASI			
Informasi	Sistem Strategi dan Terintegrasi	Komunikasi	analisis
1. Internal 2. Eksternal 3. Manual 4. Terkomputerisasi 5. Formal 6. Informal 7. Arsitektur sistem informasi	1. Tingkat rincian 2. Ketepatan waktu 3. itas	1. Internal 2. Eksternal 3. Seluruh entitas 4. Harapan dan tanggung jawab 5. Pembuatan kerangka 4. Cara penyampaian	Peneliti setuju dengan upaya pemberian informasi dan model komunikasi yang digunakan karena menggunakan kemajuan teknologi

#### H. Upaya Pengawasan

Pengawasan adalah suatu proses yang dilakukan oleh pihak pengelola dengan menggunakan ERM. Ada tiga proses penting yaitu:

PENGAWASAN			
Berkelanjutan	Evaluasi Terpisah	Defisiensi Pelaporan	Analisis

<sup>111</sup> Antonius Alijoyo, *Enterprise Risk Manajemen Edisi Kedua*, 70

1. Waktu Riil 2. Built-in 3. Operasional harian	1. Cakupan 2. Frekuensi 3. Auditor Internal 4. Luasnya dokumentasi	1. Berkelanjutan 2. Pihak eksternal 3. Protokol 4. Saluran alternatif	Upaya pengawasan yang dilakukan oleh pengelola masih belum dapat dikategorikan sesuai dengan ERM karena masih terfokus kepada ketua lembaga
---	---	--	---



## IMPLIKASI MANAJEMEN RESIKO PENGELOLAAN DI LEMBAGA WAKAF

### A. Implikasi Manajemen Resiko Pengelolaan Wakaf

**M**engacu dari penelitian yang dilaksanakan di LBMI Al-Ghazali, teori manajemen resiko wakaf yang diimplikasikan oleh pengelola LBMI Al-Ghazali adalah sebagai berikut<sup>112</sup>:

#### 1. Resiko *Nazhir*

*Nazhir* sebagai orang yang dibebani tanggung jawab yang besar dalam pengelolaan wakaf harus mampu mengelola wakaf dan mengembangkannya. Dalam penetapannya sebagai *nazhir* harus dipilih orang yang mampu dan professional dalam hal pengelolaan. Resiko yang akan diterima jika *nazhir* itu tidak professional dan kompeten antara lain:

- a. Pelanggaran syariat Islam karena member kepercayaan kepada seseorang yang tidak mampu atau tidak kompeten dalam hal pengelolaan *nazhir*.
- b. Objek wakaf tidak berkembang.
- c. Objek wakaf akan hilang
- d. Akan terjadi kesenjangan antara *nazhir* dan

---

<sup>112</sup> Ahmad Budi Zulqurnaini, *Pengelolaan Wakaf Lembaga Bina Almujtama Imam Al-Ghazali (Perspektif Manajemen Resiko)*, Tesis: Iain Ponorogo, 2021

*wakif* atau *nazhir* dan *nazhir* serta antara lembaga dan masyarakat.

Upaya yang dilakukan oleh pengelola LBMI Al-Ghazali dalam manajemen resiko *nazhir* ini adalah dengan memilih *nazhir* yang sudah jelas kemampuannya untuk diberi beban sebagai pengelola asset wakaf. apabila *nazhir* atau anggota *nazhir* dianggap belum mampu atau kurang mampu maka akan diberi atau dikirim untuk mengikuti pelatihan guna untuk meningkatkan kompetensi *nazhir*.

## 2. Resiko *Wakif*

*Wakif* adalah seseorang yang mengeluarkan sebagian hartanya untuk diwakafkan. Ada beberapa resiko yang kemungkinan akan terjadi antara lain:

- a. *Wakif* tidak tahuketentuan wakaf dan bangunan.

Resiko ini menimbulkan rasa enggan nya seseorang untuk berwakaf. Rasa ketertarikan seseorang untuk berwakaf akan berkurang jika ia kurang mengetahui ketentuan harta yang ia wakafkan itu. Bagaimana hukum benda yang telah diwakafkan tersebut dan bagaimana statusnya selenjutnya jika benda itu diwakafkan. Dalam menanggapi hal semacam ini pengelola / *nazhir* LBMI Al-Ghazali melakukan pendekatan dan penjelasan terkait esensi harta benda wakaf tersebut.

- b. Wali waris menolak

Pada saat ini masih banyak kita jumpai

apabila ada orang yang ingin berwakaf itu harus sepengetahuan keluarga dan juga minta izin kepada ahli warisnya. Ada yang mengizinkan dan ada juga calon ahli waris yang tidak setuju. Hal ini menimbulkan tidak jadinya keinginan untuk melakukan akad wakaf tersebut.

Kurang fahamnya masyarakat tentang konsep harta inilah yang semestinya harus dirubah karena pada dasarnya ahli waris tidak berhak atas harta benda seseorang selama ia masih hidup. Asset waris bias disebut warisan jika sipemilik harta telah meninggal dunia.

- c. Benda wakaf masih dala sengketa atau dokumen kurang lengkap

Dalam kasus semacam ini, pengelola LBMI Al-Ghazali tidak akan menerima jika harta benda wakaf masih dalam sengketa baik sengketa jual jual beli, gadai atau waris. Jika asset itu hasil warisan maka harta benda tersebut harus dibagi terlebih dahulu barus bias diurus akad wakafnya. Jika harta benda tersebut masih dalam sengketa jal beli atau gadai, pihak calon *wakif* harus menyelesaikan semua berkasnya baru proses ijab qobul wakaf akan dilaksanakan.

### 3. Resiko Benda Wakaf

Harta benda yang akan diwakafkan adalah harta benda yang dapat dimanfaatkan. Kemanfaatan harta benda ini akan digunakan oleh lembaga atau masyarakat untuk kebutuhan syiar agama Islam. Harta benda yang diwakafkan ini

haruslah mempunyai nilai guna dan dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan LBMI Al-Ghazali. Apabila ada harta benda wakaf yang tidak berkembang atau tempatnya jauh dari lokasi pondok maka langkah yang diambil oleh *nazhir* adalah dengan cara menukarkan atau menjual dan membelikan lagi tanah yang ada di sekitar pondok.

Apabila harta benda wakaf itu berbentuk benda bergerak akan tetapi kurang bermanfaat untuk operasional pondok maka pengelola akan mengambil jalan dengan cara dijual dan dibentukkan sesuatu yang lebih berguna untuk santri dan lembaga.

#### B. Analisis Implikasi Manajemen Resiko Pengelolaan Wakaf

Strategi yang digunakan oleh pengelola wakaf di Lembaga Bina Al Mujtama Imam AL-Ghozali untuk menerapkan manajemen resiko pada manajemen wakaf mulai dari proses penghimpunan, pengelolaan wakaf sampai berdirinya pesantren sehingga berkembang seperti saat ini. melakukan pemetaan resiko yang lebih detail atas proses manajemen wakaf dan atisipasi yang harus disiapkan, memastikan setiap proses dan proyek manajemen wakaf melakukan manajemen resiko sampai dengan implementasi strategi respon resiko, dan meningkatkan pemahaman dan kemampuan penerapan manajemen resiko pada setiap level organisasi terutama pada personel kunci manajemen wakaf seperti manajer *fundrising*, manajer pengelolaan asset wakaf dan manajer penyaluran wakaf melalui pelatihan manajemen resiko, atau buku petunjuk implementasi manajemen resiko yang salah



satu sumbernya berasal dari penelitian ini.<sup>113</sup>

Kementrian Agama bidang wakaf bekerjasama dengan Badan Wakaf Indonesia berhasil melakukan penelitian yang dapat digunakan sebagai acuan penelitian-penelitian selanjutnya. Strategi yang digunakan adalah dengan cara mewajibkan kepada seluruh *nazhir* wakaf untuk menerapkan manajemen resiko baik dalam proses pengelolaan sehari-hari maupun pada saat ada proyek pengembangan aset wakaf. Upaya utama dalam sebuah proses ijab qobul wakaf adalah kelengkapan administrasi yaitu sertifikat tanah. Wakaf tidak dapat dilakukan jika tanah yang akan diwakafkan itu masih ada sengketa atau harta warisan yang belum dibagi. Harta yang tidak jelas status kepemilikannya yang ditandai dengan sertifikat tanah juga tidak dapat diwakafkan karena jika diwakafkan dan diterima oleh *nazhir* maka dikhawatirkan akan muncul masalah diakhirnya sehingga proses wakaf bias saja tidak sah.<sup>114</sup>

Kementrian Agama Republik Indonesia bersinergi dengan Badan Wakaf Indonesia, Bank Syariah Nasional maupun Internasional dan MUI. Dengan kerjasama ini mampu mengsosialisasikan temtag gerakan nasional Indonesia sadar wakaf yang mulai berkembang diberbagai Negara termasuk di Indonesia. Meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada kenbaga-lembaga wakaf dengan aktif menjadi

---

<sup>113</sup> Desy Eri Kuncorowati dkk Jurnal aplikasi Bisnis dan Manajemen, *Manajemen Resiko Wakaf Di Dompot Dhuafa*, 460

<sup>114</sup> Desy Eri Kuncorowati, dkk, Jurnal aplikasi Bisnis dan Manajemen, *Manajemen Resiko Wakaf Di Dompot Dhuafa*, 462.

donator dan mengikuti dalam hal mengsosialisasikan program dan kelebihan wakaf.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainun; Putra Wardy Trisno, & Musfira. (2021). Pengembangan Potensi Wakaf Uang Di Dusun. 9(2), 157–163.
- Ahmad Budi Zulqurnaini, *Pengelolaan Wakaf Lembaga Bina Almujtama Imam Al-Ghazali (Perspektif Manajemen Resiko)*, Tesis: Iain Ponorogo, 2021
- Agustina, D., & Oktafia, R. (2021). Manajemen Pengelolaan Wakaf Tanah
- Ahmad Azzar Basyir (1987), *Hukum Islam Tentang Wakaf, Ijarah Syirkah*, PT. Alma'arif, Bandung, 5.
- Assegaf & Mursyid, (2020) Pelaksanaan Wakaf Produktif Di Bank Wakaf Mikro Syariah Denanyar Jombang  
<https://Jurnalfebi.Uinsby.Ac.Id/Index.Php/MAZAWA/Article/View/212/160> 31 Januari 2024
- Masjid Jami' Darussalam Desa Jatipayak Kecamatan Modo Kabupaten Lamongan Untuk Meningkatkan Perekonommian Masyarakat.
- Enterprise Risk Management: Pendekatan Praktis*, Jakarta: PT Ray Indonesia, 2005.
- Alma, Buchari. dan Doni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, Bandung: Alvabeta, 2014.
- Arifin, H.M. Kapita Selekt Pendidikan Islam, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Barton, Thomas L. William G. Shenkir, Paul L. Walker, *Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management*, Upper Saddle River: Pearson Education, 2002.

- Bessis, Joel. *Risk Management In Banking*, United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd, 2010.
- Basyir, Ahmad Azzar. *Hukum Islam Tentang Wakaf, Ijarah Syirkah*, Bandung: PT. Alma'arif, 1987.
- Darmawi, Herman. *Manajemen Resiko*, Jakarta: Bumi Aksara, 1997.
- Darmawi, Herman. *Manajemen Resiko Edisi 2*, Cet. 2, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017.
- Direktorat Pengembangan Zakat dan Wakaf, *Paradigma Baru Wakaf di Indonesia*, Jakarta : Ikhlas Beramal, 2005.
- Djohanputro, Bramantyo. *Manajemen Resiko Korporat Terintegrasi*, Cet. 2, Jakarta: Penerbit PPM, 2006.
- Djohanputro, Bramantyo. *Manajemen Resiko Korporat*, Jakarta: PPM, 2008.
- Djojosoedarso, Soesino. *Prinsip-prinsip Manajemen Resiko dan Asuransi*, Cet. 1, Jakarta: Salemba Empat, 1999.
- Emir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- Febrianti, Rahmadani, N. I., & Sulaeman. (2021). Definisi Dan Jenis Manajemen Wakaf. 90500119069
- Fahrurroji, *Wakaf Kontemporer*, Badan Wakaf Indonesia, Jakarta Timur, 2019
- Griffin, Ricki W. Ronald J. Ebert. *Bussiness*, London: Prentice Hall International, 1996.

- Hanafi, Mamduh M. *Manajemen Resiko*, Cet. 3, Yogyakarta:UPP STIM YKPN, 2016.
- Hafizd, J. Z. (2021). Kedudukan Wakaf Dalam Ekonomi dan Strategi Pengembangannya. *Jurnal Kajian Hukum Islam*, 6(1),
- Hasibuan, Malayu S.P. *Pengantar Ilmu Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Cet 8, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Idroes, Ferry N. *Manajemen Resiko Perbankan*, Cet 1, Jakarta: Pajawali Press, 2008.
- Indrintoro, Nur. *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansidan Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2002.
- Mulyawan, Setia. *Manajemen Resiko*, Bandung: Cv. Pustaka Setia, 2015.
- Mundir Qahaf, *Manajemen Wakaf Produktif*, Damaskus, Syria:Dar Al-Fikr, 2000, 161.
- Najib, Tuti A. dan Ridwan al-Makassary, *Wakaf, Tuhan dan Agenda Kemanusiaan: Studi tentang wakaf dalam perspektif keadilan sosial di Indonesia*, Jakarta: CRSCUIN Syarif Hidayatullah, 2006.
- Pusat Kajian Strategis BAZNAS, *Manajemen Resiko Pengelolaan Zakat*, Jakarta: Pusat Kajian Strategis, 2018.
- Qahaf. Mundir. *Manajemen Wakaf Produktif*, Damaskus, Syria: Dar Al-Fikr, 2000.
- Ramli, Soehatman. *Pedoman Praktis Manajemen Resiko*, Jakarta: PT. Dian Rakyat, 2010.

- Rivai, Veithzal dkk. *Bank and Financial Institution Management: Conventional and Syar'i System*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.
- Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.
- Saebani, Beni Ahmad. *Filsafat Manajemen*, Cet 1, Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Salim, Abbas. *Asuransi dan Manajemen Resiko*, Cet 6 Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2000.
- Tunggal, Amin Widjaja. *Pokok-Pokok Manajemen Resiko*, Jakarta: Harvarindo, 2009.
- Umam, Khaerul. *Manajemen Perbankan Syariah*, Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Ulfah, M. (2019). Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Kemanfaatan Harta Wakaf (Studi Pada Pengurus Nazhir Wakaf Di Masjid Al-Furqon Kota Bandar Lampung). Skripsi, 16. Widowati, Evi. *Best Practices dalam Manajemen Resiko di Perusahaan dan Institusi*, Cet. 1, Semarang: Cipta Prima Nusantara, 2017.
- Zarqa, Musthafa Ahmad. *Ahkam al-Awqaf*, Oman: Daar U'mar, 1997.
- Fitrianto, "Pengelolaan Aset Wakaf Oleh Lnwibadurrahman Duri Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ummat." Demak: Kesejahteraan Ummat Volume 9, Nomor 1, (2017),
- Hafidhuddin, Didin. et.al, "Manajemen Resiko Wakaf di

Dompot Dhuafa." *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*." Bandung: Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis Vol. 4, No. 3, (2018), 441-453

Haryani, Dwi Septi. Risnawati, Analisis Resiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada PT. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang, *Jurnal Dimensi*, Tanjungpinang: Jurnal Dimensi Vol. 7, No. 2, (2018),

Lahuri, Setiawan bin. Rima Alaidi, Analisis Kiasan Wakaf terhadap Wakaf Jiwa di pondok Modern Darussalam Gontor, *Jurnal Al-Ijtihad*, Ponorogo: Jurnal Al-Ijtihad Volume 1 Numer 2, (2018), 125-136

Naim, Abdul Haris. "Pengembangan Objek Wakaf dalam Fiqih Islam dan Hukum Positif di Indonesia." *Jurnal Zakat dan Wakaf (ZISWAF)*, Yogyakarta: Jurnal Zakat dan Wakaf Vol. 4, No. 2 (2017), 245-262

Sonata, Depri Liber. "Metode Penelitian Hukum Normatif dan Empiris." *Fiat Justicia Jurnal Ilmu Hukum*, Yogyakarta: Jurnal Ilmu Hukum Volume 8 No.(2014), 24-30

Pranatha, Mohamad A'ar. Moeljadi, Erna Hernawati, Penerapan Enterprise Risk Management Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan di Perusahaan "XYZ", *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Yogyakarta: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Vol. 5, No. 1, (2018), 20-28

Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional & Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah, *Manajemen Resiko Pengelolaan Zakat*, (Jakarta Pusat: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat

Nasional(BAZNAS), 2018),

Triyani, Nina. et.al, "Manajemen Resiko pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)." *Jurnal Al-Muzara'ah*, Jakarta: Badan Amil Zakat Nasional Vol. 5, No. 2 (2017), 105-119

Zulfa, Moh. Solachuddin. Analisis Tentang Manajemen Resiko Dalam Operasional Pembiayaan Muraba'ah di BMT Amanah, *Jurnal Iqtishadia*, Kudus: Jurnal Iqtishadia Vol. 7, No. 1, (2014), 160-170

Darmawan, Armin. Nilda, Analisis Resiko Operasional Pada Perusahaan Pembiayaan, dengan metode Risk Breakdown Structure (RBS) dan Analytic Network Process (ANP), *Prosiding Hasil Penelitian Fakultas Teknik*, Vol. 6, Desember 2012,

Fatmawati, Riris. *Potensi Penerapan Sukuk Mudharabah Dalam Pengelolaan Wakaf Produktif*, tesis yang diajukan untuk mendapat gelar master di Program

Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017

Tasripah, Hanifah, *Manajemen Wakaf Produktif Studi Kasus di Masjid Al-Muttaqin Kaliwungu Kendal*, Skripsi yang diajukan untuk mendapatkan gelar Sarjana, Universitas Negeri Walisongo Semarang, 2017.

Triyani, Nina. *Manajemen Resiko Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)*, Tesis, Diajukan untuk mendapatkan gelar master di Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor, 2015

Suhaimi, Achmad. "*Pelaksanaan Wakaf Uang dalam Tinjauan*



*Undang-undang No.41 tahun 2004 Tentang Wakaf”*  
Tesis, 2018,

Sukardi, Dedi. *Keabsahan Perwakafan dan Pengelolaan Wakaf Uang oleh Badan Wakaf Uang/Tunai Majelis Ulama Indonesia Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*, tesis yang diajukan untuk mendapat gelar master di Program Pascasarjana, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2015  
Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf

## TENTANG PENULIS



**Pajar Wijaya.** dilahirkan di Manna pada tanggal 13 januari 1998. Putra kedua dari empat saudara, pasangan Ibu Mirnani dan Bapak Sarmidi Kini penulis beralamat di Jalan Iskandar Baksir Kota Manna Bengkulu Selatan Provinsi Bengkulu. adapun daftar riwayat pendidikan penulis adalah sekolah dasar ditamatkan di SDN 16 Manna Bengkulu Selatan pada tahun 2006, kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP 12 Manna Bengkulu Selatan Pada Tahun 2012 Kemudian melanjutkan Pendidikan di SMAN 3 Manna Bengkulu Selatan pada Tahun 2015, Kemudian Penulis melanjutkan S1 Jurusan Manajemen Zakat Dan Wakaf Universitas Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu dan terpilih mahasiswa mendapatkan beasiswa Riset Baznas.



**Yenti Sumarni, MM.** lulus dari Magister Manajemen Universitas Bengkulu tahun 2013. Telah berkarier selama 15 tahun di UIN FAS yang dulu STAIN Bengkulu berubah menjadi IAIN Bengkulu dan sekarang menjadi UIN FAS Bengkulu. Fungsional dosen di Fakultas Ekonom dan Bisnis Islam dan tahun 2019 menjadi ketua

Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf selain itu dan aktif

pengurus organisasi diantaranya Persatuan Dosen Manajemen Indonesia dan ketua 1 Asosiasi konsersium prodi Manajemen Zakat dan Wakaf. Tahun 2022 menjadi ketua Jurusan Ekonomi Islam

Selain aktif mengajar juga aktif menulis jurnal diantaranya work Motivation Women Entrepreneurs in Islamic Economic Perspective (2024) Analisis Of Production and Inventory Control of Batik Raw Materialls According to Islamic Ekonomi Perspective (2024), Pengembangan Program studi melalui laboratorium kewirausahaan terpadu (2023), Perencanaan Dan Pengembangan Program Studi Manajemen Zakat Dan Wakaf Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Iain Bengkulu Berbasis Pengguna Lulusan (2022), Analysis of Economic Recovery Policy Due to the Covid-19 Pandemic on the Productivity of Agricultural MSMEs And Small Traders in Bengkulu Province (2022). Perencanaan dan pengembangan program studi manajemen zakat dan wakaf (2021), Analisis Kompetensi Mahasiswa Menjadi Amil Zakat Profesional (Studi Pada Mahasiswa Prodi Manajemen Zakat dan Wakaf IAIN Bengkulu ) (2021), Manajemen dan Peran Bazanas mengatasi Dampak Pandemi Covid; 19 di provinsi Bengkulu, Manajemen Ekonomi Islam dalam Menangani Pademik Coronavirus disease (Covid\_19) di Indonesia tahun 2020, Pandemi Covid-19: Tantangan Ekonomi dan Bisnis tahun 2020 Pengaruh Kualitas Pelayanan Admistrasi Akademik dan Kemahasiswaan Terhadap Kepuasan mahasiswa, Manajemen Perpustakaan dalam Meningkatkan Minat Baca Mahasiswa Perpustakaan, Manajemen Pengelolaan Labschool Program Studi PIAUD Fakultas Tarbiyah dan Tadris IAIN Bengkulu, Analisis Pengaruh Program Pemasaran Terhadap Proses Keputusan Mahasiswa Memilih Jurusan, dan beberapa buku yang tulis diantanya tentang Program Pemasaran dan Pemilihan Prodi Tahun (2018) : Penerbit Zigie Utama, Pengantar Manajemen dan Usaha Kecil tahun (2018)

Perencanaan Pengembangan Program Studi Zakat dan Wakaf( 2021) Penerbit CV. Mitra Cendikia Media. Penerbit: Zigie Utama,Manajemen Binis bagi Petani dan Usaha kecil pasca pandemik covid-19 peneribt Al Muawana Syariahtahun (2022), dan kolaborasi bersama mahasiswa menulis buku tahun (2021) Akad Pembiayaan Musyarakah Bank Syariah (teori dan Implementasi) Penerbit CV. Zigie Utama dan Strategi Pemasaran Bank Syariah di Masa Covid 19 Penerbit CV. Zigie tahun (2022) Utama,Implementasi bagi hasil di perbankan Syariah penerbit CV. Brimedia Global, digital marketing perbankan syariah dalam kepuasan nasabah (2022) penerbit Mitra Ilmu. Implementasi Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kualitas Karyawan Pada Bank Syariah (2022) Penerbit Yayasan Barcode, Manajemen Sumberdaya Insani (kasusdan solusi di perbakan syariah) penerbit CV Brimedia Global tahun (2023), Manajemen strategi usaha kecil Penerbit Al Muawanah tahun (2023).