

**PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE
PADA NAZHIR TUNAI YANG TERDAFTAR
DI BADAN WAKAF INDONESIA
STUDI KASUS DI TABUNG WAKAF INDONESIA
DAN YPI WAKAF AL AZHAR**

Dede Dahlan

STIE Ahmad Dahlan Jakarta

E-mail: dels72@yahoo.com

Mustafa Edwin Nasution

Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Abstract

There are many understanding of society, that cash waqf it should not be legal. So is the trust factor of people's money management institutions waqf (Nazhir) is still a constraint. Research conducted in Tabung Wakaf Indonesia (TWI) and Wakaf Al Azhar this analysis method, namely the principles of Good Corporate Governance (GCG). Here researchers using purposive sampling, followed by giving a score using the Likert Scale. To determine whether the data obtained in the field is valid or not, the researchers used a method tri angular source. The results of the assessment of GCG in TWI and Wakaf Al-Azhar obtain a total score of at Tabung Wakaf Indonesia amounting to 3.15. Then the bias is said that the implementation of GCG at TWI and Wakaf Al-Azhar declared "GOOD ENOUGH". While the results of the evaluation tri angular mention, that the data obtained from the results of research in the field both TWI and in Wakaf Al-Azhar, when compared with the corporate governance principles can be declared invalid according to the KNKG.

Kata Kunci: nazhir, good corporate governance.

PENDAHULUAN

Dalam sebuah lembaga atau institusi baik formal maupun informal, faktor *trust* sangat memegang peranan penting dalam keberlangsungan hidup lembaga itu sendiri. Karena itu, kepercayaan masyarakat merupakan modal utama untuk mengembangkan sebuah lembaga agar lebih maju. Namun, untuk memperoleh kepercayaan dari masyarakat tidaklah semudah membalikkan kedua telapak tangan. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah usaha keras dari segenap karyawan dan pimpinan perusahaan guna meningkatkan citra perusahaan.

Implikasinya, kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan akan tumbuh dengan sendirinya.

Menurut Kepala Divisi Strategis dari KSEI, Nashir Akbar, (2015), kendala yang tengah dihadapi para *nazhir* sekarang ini, adalah faktor *trust* dari masyarakat terhadap lembaga penghimpunan wakaf tunai, dan aspek sistem yang minim kreativitas dalam mengelola dan mengembangkan dana wakaf yang menganggur. Sehingga pengelolaan lembaga pengelola wakaf (*nazhir*) seakan-akan hidup segan mati tak mau. Alhasil, *nazhir* wakaf tunai

akhirnya dikelola asal jalan dan tidak produktif.

Selain itu, Azhary (2016) menjelaskan, masih terdapatnya faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan dari masyarakat, yaitu: *pertama*, masalah sosialisasi, salah satu *mazhab* yang populer di Indonesia adalah *Mazhab Syafi'i*, di mana ini tidak menerangkan tentang wakaf uang. Hal ini merupakan tantangan karena masyarakat akan mengalami konflik dengan adanya pemahaman yang dianggap baru di kalangannya. Tak hanya terjadi pada masyarakat saja, masalah *sosialisasi* juga terhambat pada media, baik media cetak dan elektronik. Sosialisasi dan edukasi mengenai wakaf belum terlihat *masif*. Hal inilah yang menyebabkan masalah wakaf uang tidak familiar di kalangan masyarakat, terutama masyarakat pedesaan.

Kedua, masalah kelembagaan yang masih belum terlalu kuat payung hukumnya. *Ketiga*, kurangnya kepekaan pemerintah untuk memanfaatkan potensi wakaf uang sehingga akses masyarakat untuk menyalurkan wakafnya masih belum dijangkau secara optimal serta transparan dalam pengelolaan dan alokasi dana wakaf masih kurang sehingga hal ini dapat menurunkan kepercayaan masyarakat untuk menyalurkan wakaf.

Tabung Wakaf Indonesia (TWI) dan YPI Wakaf Al Azhar merupakan dua lembaga pengelola wakaf tunai (*nazhir*) terbesar di Indonesia. Kiprahnya dalam mengelola dana wakaf berdasarkan amanah dari pemberi wakaf (*wakif*) dilakukan secara baik dan produktif. Faktor kepercayaan dibangun agar dapat memberikan kontribusi yang tidak sedikit terhadap lembaga pengelola wakaf tunai tersebut, di mana akuntabilitas (*accountability*) sangat berpengaruh dalam menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola wakaf tunai, sebanding besar dengan potensi wakaf tunai yang ada di Indonesia ini. Agar tujuan tersebut tercapai, pengetahuan dan pengalaman yang luas menjadi modal untuk meningkatkan kualitas kerja dalam mengelola wakaf tunai tersebut.

Untuk itu perlu dilakukan pembinaan terhadap *nazhir* secara profesional yang mengacu kepada tata kelola yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG), yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness* (TARIF).

Hal ini sejalan dengan teorinya Sherifat Ali Hashmi (1987), seorang Guru Besar Universitas Karachi yang menyatakan bahwa manajemen lembaga wakaf yang ideal harus menyerupai manajemen perusahaan. Artinya, pola manajemen perusahaan (*Good Corporate Governance*) dapat diaplikasikan dalam manajemen wakaf itu sendiri. Yang penting kunci keberhasilan pengelolaan dan pengembangan wakaf terletak pada eksistensi *nazhir*, yakni tim kerja yang solid untuk memaksimalkan hasil harta yang diharapkan. Jika dana wakaf dikelola secara profesional, maka dana wakaf akan menjadi filantropi keislaman yang sangat potensial.

Tujuan dari tata kelola korporat adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Di mana, FCGI (*Forum for Corporate Governance in Indonesia*) mendefinisikan tata kelola korporat (*Corporate Governance*) sebagai berikut: "Seperangkat pengaturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan (Tjager *et al.*, 2003).

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG), terdapat lima prinsip dasar yang terkandung dalam GCG: (Tjager, *et al.*, 2003).

1. *Transparency* (keterbukaan), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
2. *Accountability* (akuntabilitas), yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga

pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

3. *Responsibility* (pertanggungjawaban), yaitu kesesuaian (kepatuhan) dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.
4. *Independency* (kemandirian), yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen manapun.
5. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran), yaitu perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

Adapun dalam penerapan prinsip-prinsip GCG menurut Zahro (2012) bertujuan akan meningkatkan citra dan kinerja perusahaan serta meningkatkan nilai perusahaan bagi pemegang saham, yaitu:

1. Memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan penerapan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan
2. Terlaksananya pengelolaan perusahaan secara profesional dan mandiri
3. Terciptanya pengambilan keputusan oleh seluruh organ perusahaan yang didasarkan pada nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Terlaksananya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap *stakeholders*.
5. Meningkatkan iklim investasi nasional yang kondusif.

Relevan dengan uraian tersebut, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Usman (2013), mengenai Model Pengelolaan dan Pengembangan Bandha Wakaf Masjid Agung

Semarang dirasa belum memberikan manfaat besar terhadap masyarakat sekitar dengan potensi wakaf yang besar. Selanjutnya, penelitian Andypratama dan Mustamu (2013), meneliti tentang Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada Perusahaan Keluarga (Studi Deskriptif pada Distribusi Makanan). Penelitian ini dilakukan dikarenakan adanya konflik antara pihak pemilik perusahaan keluarga dengan *stakeholder* di perusahaan tersebut.

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan prinsip-prinsip GCG yang diterapkan di Tabung Wakaf Indonesia (TWI) dan YPI Wakaf Al Azhar dan seberapa besar pengaruh GCG terhadap kedua nazhir tersebut.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian *kualitatif deskriptif* dengan menggunakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai *tools* analisis dalam mengelola data penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara (*in-depth interview*) dan observasi. Teknik wawancara dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan melakukan "*self assessment*" yang dikembangkan oleh FCGI (*Forum for Corporate Governance in Indonesia*) yang disesuaikan dengan Undang-undang dan peraturan wakaf lainnya. Penilaian diberikan pada 5 (lima) bidang secara objektif dengan bobot, yaitu:

1. Hak-hak Wakif (20%), terdiri dari Hak untuk memberikan pendapat (10%) dan Perlakuan yang sama terhadap wakif (10%).
2. Kebijakan *Corporate Governance* (15%), terdiri dari Pedoman GCG serta pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan (15%).

3. Praktik-praktik *Corporate Governance* (30%), terdiri dari perencanaan (10%), tanggung jawab nazhir terhadap lingkungan, mauquf alaih dan karyawan (10%), dan kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan (10%)
4. Pengungkapan (*disclosure*) (20%), terdiri dari keterbukaan Informasi (20%)
5. Fungsi audit (15%), terdiri dari fungsi audit (15%)

Penilaian dilakukan dengan pertama-tama menentukan bobot masing-masing faktor dalam tabel *self assessment*. Pemberian bobot ini berdasarkan dari seberapa besar/penting pengaruh faktor-faktor yang ada terhadap manajemen nazhir. Berdasarkan skala tersebut, jumlah total pada kolom bobot harus mencapai angka 1.00. Selanjutnya, menentukan nilai rating masing-masing item dengan nilai 5 (paling tinggi) dan nilai 1 (paling rendah). Adapun rangking disusun menggunakan skala Likert dengan kriteria penilaian (5) memrepresentasikan "Sangat Baik" dan (1) memrepresentasikan "Sangat Buruk". Selanjutnya, menentukan nilai skor dengan cara mengalikan bobot dengan rating dan menjumlahkan nilai melalui total. Dari hasil penilaian GCG, apabila total nilai lebih dari angka 3 sudah bisa dikatakan "cukup baik". Semakin mendekati angka 5, maka akan semakin baik.

Sebagai uji validitas untuk data yang ditemukan dalam lapangan, apakah sudah absah atau tidak. Maka peneliti menggunakan metode triangulasi sumber. Moleong (2011) mengatakan bahwa triangulasi sumber adalah proses membandingkan data hasil pengamatan atau observasi dengan data hasil wawancara, dan juga dibandingkan dengan teori-teori yang ada di dalam literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan lapangan menunjukkan, langkah-langkah yang ditempuh oleh TWI dalam mengelola harta wakaf guna meningkatkan

kepercayaan terhadap masyarakat, adalah sebagai berikut:

1. Amanah

Sebagai lembaga pengelola wakaf, TWI harus menjalankan wakaf tunai sebagaimana apa yang diamanahkan oleh *wakif*. Oleh karena itu, dalam formulir penyerahan wakaf tunai, tercantum peruntukkan dana wakaf.

2. Transparan dan akuntabel

Dalam menyampaikan informasi yang dilakukan kepada *wakif* dan *stakeholders*, TWI menyediakan berbagai macam media yang digunakan, seperti : papan informasi, *email*, BBM, SMS *Blast*, maupun telepon. Dari sisi akuntabilitas, TWI melakukan audit laporan keuangan baik *audit internal* maupun *audit eksternal*. Hasil dari laporan tersebut akan disampaikan kepada masyarakat melalui *website* Dompot Dhuafa (www.dompetdhuafa.org).

3. Program "Wakif Care"

Program "Wakif Care" adalah salah satu program yang dilakukan TWI dalam rangka berkunjung atau bersilaturahmi dengan para *wakif*. Misalnya, menghadiri acara pengajian yang diselenggarakan para *wakif*, Tabligh Akbar yang diselenggarakan oleh TWI sendiri, mengadiri undangan acara *wakif* lainnya, memberikan perhatian terhadap kepada *wakif* sudah lama bergabung dengan TWI (*Senior Citizen*), dan ada juga program "Cutu Berbagi", yakni perjalanan wisata bagi para *wakif* terdekat untuk melihat langsung ke lokasi asset-aset wakaf TWI, berupa : ruko, rumah sakit, sekolah, dan lain-lain.

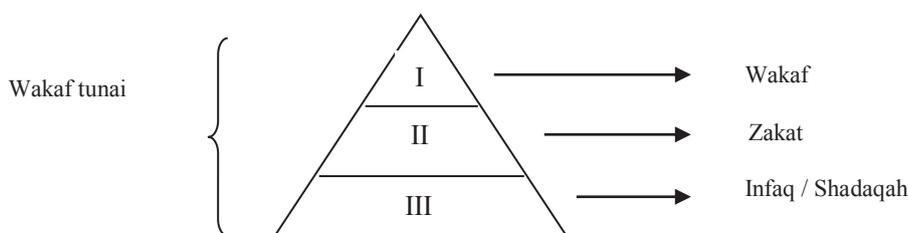
4. Sumber daya manusia yang professional

Dalam menjalankan tugasnya setiap karyawan harus berdasarkan SOP. Begitu pula seluruh informasi pekerjaan harus diterima dengan baik oleh seluruh

karyawan, sehingga dapat memahami pekerjaannya.

5. Fleksibilitas wakaf tunai

Instrumen wakaf tunai mempunyai *fleksibilitas* yang sangat tinggi. Orang tidak harus menunggu kaya terlebih dahulu untuk berwakaf. Akan tetapi, dengan uang siapapun bisa me-wakaf-kannya. Dengan "*metode donatur*", yaitu dimana semua lapisan masyarakat (I, II, & III) dapat melakukan wakaf tunai. Sebelumnya, hanya masyarakat lapisan atas atau kaya (I) yang dapat mampu ber-wakaf. Akan tetapi, dengan metode donatur, golongan masyarakat menengah (II), dan masyarakat lapisan bawah (III) juga mampu ber-wakaf tunai.



Gambar 1. Metode Donatur

Begitu pula Wakaf Al Azhar, dalam mengelola kekayaan wakafnya melakukan strategi-strategi guna meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga, sebagai berikut:

1. Sistem *Open Management*

Wakaf Al-Azhar mempublikasikan penerimaan wakaf dan besarnya aset yang dikelola sebagai bentuk akuntabilitas dalam mempertanggungjawabkan pengelolaan wakaf tunai kepada umat melalui website. (www.wakafalazhar.or.id)

2. Kepedulian terhadap wakif

Bentuk kepedulian kepada wakif, maka dibentuk "*program silaturahmi*" yang melibatkan seluruh wakif untuk mempererat tali kekeluargaan yang biasanya dilaksanakan pada bulan Ramadhan.

3. Menjadikan lembaga pengelola wakaf profesional

Bahwa seluruh kegiatan dalam pengelolaan wakaf sudah terprogram berdasarkan rapat direksi, dan dilaksanakan sesuai dengan SOP.

4. Aplikasi e-Wakaf

Peluncuran aplikasi e-Wakaf yang bertujuan untuk mempermudah layanan terhadap masyarakat demi kelancaran dalam aktivitas wakaf.

Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dilakukan di kedua lembaga pengelola wakaf ini berdasarkan pedoman KNKG, sebagai berikut:

1. Transparansi

Ada dua aspek yang menjadi sorotan dalam transparansi ini, yaitu informasi dan kebijakan. Mengenai aspek informasi, informasi yang ada di dalam TWI maupun Wakaf Al Azhar sebagian besar bersifat top down, namun tidak menutup kemungkinan ada informasi yang bersifat *bottom-up*. Di sini Wakaf Al-Azhar mempunyai prinsip bahwa semua manusia diciptakan Allah SWT sama, artinya bisa saja pimpinan berlaku salah dan boleh ditegur oleh bawahannya. Sebagian informasi yang ada juga tidak serta merta langsung disampaikan kepada bawahan. Ada beberapa informasi tertentu yang perlu

diolah lagi. Hal ini dilakukan agar setiap karyawan mampu memahami informasi tersebut, dan memudahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kedua nazhir ini menggunakan media informasi, seperti; papan informasi, surat elektronik (*e-mail*), *BBM*, *SMS blast*, maupun telepon.

Pada aspek kebijakan, TWI melakukan dua cara pengambilan kebijakan, yakni konsultasi dengan atasan dan diskusi internal tim. Dalam kebijakan yang dibuat oleh TWI, semua kebijakan ditentukan oleh atasan sebagai hasil dari diskusi internal tim dan masukkan-masukkan yang didasarkan pada kepentingan masyarakat.

Sedangkan, di Wakaf Al-Azhar pengambilan kebijakan dilakukan melalui Rapat Dewan Direksi dan Rapat Divisi. Dalam rapat direksi menghasilkan semua kebijakan yang bersifat general, sementara rapat divisi menghasilkan kebijakan-kebijakan dari program masing-masing divisi, misalnya; divisi *fundraising*, divisi *marketing*, divisi pengelolaan aset, dan lain-lain.

2. Akuntabilitas

Ada 2 aspek yang disoroti dalam prinsip akuntabilitas, yaitu: *pertama*, basis kerja. Dilihat dari strukturnya, TWI mempunyai struktur organisasi yang cukup baik. Dimana Direksi YDDR merupakan bagian paling tinggi, dibawahnya Direktur TWI yang membawahi 3 divisi lainnya, yaitu divisi *Assets Development Manager*, *Operational Manager*, dan *Fundraising & Communication Manager*. Kedua, *Audit*. Baik TWI maupun Wakaf Al Azhar sama-sama menggunakan 2 sistem audit, yaitu internal dan eksternal.

3. Responsibilitas

Dua aspek yang dijadikan penilaian peneliti yaitu tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan.

Pada aspek CSR, ada 3 sisi yang menjadi perhatian TWI dan Wakaf Al Azhar, yaitu wakif, mauquf alaih, dan karyawan. Dari sisi wakif, nazhir mempunyai tanggung jawab terhadap wakif sebagai pemberi wakaf dengan menerbitkan sertifikat wakaf tunai (SWU) dan membuat laporan hasil kegiatan secara berkala setiap tahunnya. Dari sisi mauquf alaih, TWI mempunyai tanggung jawab dalam menyalurkan manfaat wakaf tunai, seperti: Rumah Penyembuhan Terpadu di Parung, LKC, Wisma Mualaf, Rumah Baca Lingkar Pena, SMART Ekselensia, dll. Sedangkan, Wakaf Al-Azhar mempunyai tanggung jawab dalam menyalurkan manfaat wakaf tunai, seperti: bea siswa, LK Rumah Gemilang Indonesia (RGI), dll. Dari sisi karyawan, baik TWI maupun Wakaf Al Azhar selain gaji juga memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi, dengan memberangkatkan ibadah umroh, dan juga insentif.

Pada aspek kepatuhan pada peraturan perundang-undangan, TWI belum sepenuhnya mentaati dan menjalankan undang-undang wakaf yang berlaku. Salah satunya, yaitu dalam *fundraising* belum kerjasama dengan LKS-PWU. Hingga saat ini, *fundraising* masih dilakukan TWI dengan cara dikelola sendiri. Adapun sebagai bentuk kepatuhan terhadap undang-undang wakaf yaitu dengan membuat laporan secara berkala kepada Badan Wakaf Indonesia (BWI). Sedangkan, Wakaf Al Azhar dalam melakukan *fundraising* sudah menjalin kerjasama dengan LKS PWU, yaitu Bank Mega Syariah dan Bank Panin Syariah.

4. Independensi

Dalam independensi, ada 2 faktor yang diamati yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Pada prinsipnya, baik secara eksternal maupun internal dalam manajemen TWI maupun Wakaf Al Azhar tidak

terdapat intervensi-intervensi, baik secara personal maupun kelompok. Semua organ nazhir bekerja sesuai dengan SOP-nya masing-masing yang didasarkan kepada kepentingan masyarakat.

5. Fairness

Ada dua aspek yang diamati dalam kesetaraan, yaitu wakif dan *stakeholder*. Pada aspek wakif, dalam pembagian hak atas wakif tidak didasarkan atas materi. Akan tetapi, berupa pengakuan bersifat moral dan pahala yang mengalir dari Allah SWT. Wakif diakui sebagai bagian dari keluarga TWI. Oleh karena itu, ada yang namanya Program “Wakif Care”, dimana TWI bersilahturrahmi dengan wakif. Misalnya dalam acara pengajian atau Tabligh Akbar yang diselenggarakan TWI, mengadakan undangan acara wakif, memberikan perhatian kepada wakif senior (Senior Citizen), dll. Ada juga program “Cuti Berbagi”, yakni perjalanan wisata bagi wakif-wakif terdekat untuk melihat langsung ke lokasi investasi wakaf. Selain itu, setiap wakif akan mendapatkan laporan mengenai kondisi wakaf tunai setiap 3 bulan melalui SMS Blast atau Email Blast.

Sementara pada aspek *stakeholder*, ada 3 komponen yang bisa dilihat yaitu *recruitment*, *rewards*, dan *punishment*. Karyawan yang direkrut di TWI harus melalui seleksi. Dengan lulus seleksi, maka karyawan mempunyai keahlian yang merata. Sedangkan karyawan yang direkrut oleh Wakaf Al-Azhar, tidak melalui prosedur seleksi dan tidak dipublikasi, melainkan mengarah ke pendekatan personal yaitu bersifat bawaan dari orang-orang terdekat. Sistem *reward* yang diberikan berupa insentif, perjalanan umroh untuk karyawan terbaik, bonus dari keuntungan jual beli dirham, dll. Sistem *punishment* baik di TWI ataupun Wakaf Al Azhar bisa berupa Surat Peringatan (SP), bisa juga pemotongan insentif, mutasi, bahkan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Dengan adanya *punishment* ini diharapkan

para karyawan tidak berbuat pelanggaran yang merugikan lembaga nazhir wakaf.

Penelitian ini menggunakan *metode skoring* dalam menilai apakah TWI dan Wakaf Al Azhar sudah menjalankan prinsip-prinsip GCG atau belum. Metode yang dikembangkan oleh FCGI ini disebut *Metode Self Assessment Checklist*. Adapun hasil penilaian, seperti tabel berikut ini.

Tabel 1. Penilaian GCG

Aspek yang dinilai	TWI			Al-Azhar		
	R	B	Σ	R	B	Σ
Hak-Hak Wakif (20%)						
Hak untuk memberikan pendapat	3	0.10	0.30	3	0.10	0.30
Perlakuan yang sama terhadap wakif	4	0.10	0.40	4	0.10	0.40
Kebijakan Corporate Governance (15%)						
Pedoman GCG serta pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan	2	0.15	0.30	2	0.15	0.30
Praktik-praktik Corporate Governance (30%)						
Perencanaan	4	0.10	0.40	4	0.10	0.40
Tanggung jawab nazhir terhadap lingkungan, mauquf alaih dan karyawan	5	0.10	0.50	5	0.10	0.50
Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan	2	0.10	0.20	4	0.10	0.40
Pengungkapan (disclosure) (20%)						
Keterbukaan Informasi	3	0.20	0.60	2	0.20	0.40
Fungsi audit (15%)						
Fungsi audit	3	0.15	0.45	3	0.15	0.45

Sumber: data diolah, 2016

Keterangan: R = rangking; B = Bobot; Σ = rangking x bobot

Dari total nilai yang didapat, baik di TWI maupun Wakaf Al-Azhar menunjukkan angka sebesar 3.15. Angka ini mendefinisikan bahwa penerapan GCG di Tabung Wakaf Indonesia dan Wakaf Al Azhar bisa dikatakan “CUKUP BAIK”. Karena angka tersebut berada dipertengahan angka 5. Berarti, disadari atau tidak, TWI dan Wakaf Al-Azhar pada prinsipnya sudah menerapkan prinsip GCG di dalam lembaganya. Akan tetapi, masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan dalam manajemen wakaf di masing-masing nazhir tunai tersebut.

Untuk mengevaluasi data yang didapatkan dari hasil riset di lapangan apakah sudah valid atau belum, maka diuji dengan menggunakan metode triangulasi sumber, seperti tabel pada lampiran. Dari hasil uji triangulasi, data yang

didapatkan dari hasil riset di lapangan baik TWI maupun di Wakaf Al-Azhar dapat dinyatakan sudah *valid*.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang didapat, bahwa strategi yang diterapkan oleh TWI dan Wakaf Al azhar dalam menumbuhkan tingkat kepercayaan masyarakat sudah mendukung semua kebijakan pertumbuhan yang agresif (*rapid growth strategy*). Yang artinya, secara keseluruhan menggunakan kemampuannya yang lebih besar, dibandingkan dengan potensi wakaf tunai yang ada dengan menggunakan kekuatan TWI, sebagai berikut:

1. Amanah
2. Transparan dan akuntabel
3. Program "Wakif Care"
4. Sumber daya manusia profesional
5. Fleksibilitas wakaf tunai

Sedangkan, kekuatan di YPI Wakaf Al Azhar, sebagai berikut:

1. Sistem *Open Management*
2. Kepedulian terhadap wakif
3. Sebagai lembaga pengelola wakaf profesional
4. Aplikasi e-Wakaf

Begitu pula dalam penerapan prinsip-prinsip GCG pada Tabung Wakaf Indonesia (TWI) dan Wakaf Al-Azhar, menunjukkan total nilai sebesar 3.15. Angka ini mendefinisikan bahwa penerapan GCG di Tabung Wakaf Indonesia dan Wakaf Al Azhar bisa dikatakan "CUKUP BAIK". Sementara dari hasil uji triangulasi sendiri menunjukkan, bahwa data-data yang didapatkan dari hasil riset di lapangan dapat dinyatakan sudah *valid*.

Berarti, disadari atau tidak, TWI dan Wakaf Al-Azhar pada prinsipnya sudah menerapkan prinsip GCG di dalam lembaganya. Akan tetapi, masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan dalam manajemen wakaf di masing-masing nazhir tunai tersebut. Adapun implikasi kebijakan dapat dijadikan sebagai bahan

pertimbangan guna meningkatkan kepercayaan masyarakat, sebagai berikut:

1. *Transparansi*. SOP harus dibuat jelas, sistematis, dan terdokumentasi dengan baik dan sosialisasi kepada seluruh karyawan harus dilakukan secara komprehensif.
2. *Akuntabilitas*. Agar seluruh masyarakat dapat mengakses laporan keuangan nazhir yang terbaru, sehingga tidak ada keterlambatan informasi.
3. *Responsibilitas*. Dari sisi kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan harus dijalankan, agar tidak mengalami kesulitan/kendala dikemudian hari.
4. *Independensi*. Mencegah dan menghindari adanya tekanan-tekanan dari pihak lain, sehingga menjadi sebuah lembaga yang independen.
5. *Fairness*. Menghindari adanya perlakuan tidak adil, baik terhadap wakif dalam hal pengakuan dan perlakuan, karyawan dalam hal rekrutmen, pemberian kompensasi maupun perlakuan lainnya, begitu juga terhadap *stakeholder*.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Azhary T.A.P., 2016, *Optimalisasi Potensi Wakaf Uang Pembangunan Sumber Daya dan Kesejahteraan Rakyat Kecil*, <http://www.dakwatuna.com/2016/03/05/79433/optimalisasi-potensi-wakaf-uang-pembangunan-sumber-daya-dan-kesejahteraan-rakyat-kecil/#axzz4TS8aGJB7>, diakses tanggal 5 Maret 2016.
- Andypratama L.W., Mustamu R.H., 2013, *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan Keluarga : Studi Deskriptif Pada Distribusi Makanan - AGORA* Vol. 1, No. 1.

- Darmawan I.H., 2015, *Permasalahan wakaf uang di Indonesia*, <http://www.progestazkia.com/kakap-01-okt-2015-permasalahan-penghimpunan-wakaf-uang-di-indonesia.html>, diakses tanggal 19 Nopember 2015.
- Hashmi S. A., 1987, *Management of Waqf: Past and Present*," dalam *Management and Development of Awqaf Properties: Proceeding of the Seminar*, Jeddah, Islamic Research and Training Institute, Islamic Development Bank, p.19.
- Moleong, J. L. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*., Bandung, Remaja Rosda Karya, p.331.
- Tjager I.N., Alijoyo F.A., Djemat H.R., Soembodo B., 2003, *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesi*, Jakarta, PT. Prenhallindo, pp. 25-26.
- Usman N., 2013, *Model Pengelolaan Dan Pengembangan Bandha Wakaf Masjid Agung Semarang*, IAIN Walisongo, Disertasi.
- Zahro, (2012), *Good Corporate Governance*, <https://idazahro.blogspot.com/2012/10/good-corporate-governance-dalam.html?m=1>, diakses tanggal 2 Desember 2015.

Lampiran.

Tabel 1. Uji Triangulasi TWI

Prinsip GCG	Hasil Wawancara		Hasil Pengamatan		Prinsip GCG menurut KNKG	Ket.
	TWI	Al Azhar	TWI	Al Azhar		
Transparency	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi bersifat top down dan bottom up 2. Informasi tertentu perlu diolah lagi. 3. Menyediakan informasi yang mudah dipahami oleh semua pihak. 4. Semua kebijakan ditentukan oleh atasan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi bersifat <i>top down dan bottom up</i>. 2. Sebagian informasi perlu diolah lagi. 3. Menyediakan berbagai macam media informasi 4. Semua kebijakan yang bersifat general ditentukan dalam Rapat Direksi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya papan informasi di kantor. 2. Adanya peraturan tertulis 3. Adanya papan informasi, email, BBM, SMS Blast, telepon & medsos lainnya 4. Adanya Surat Keputusan (SK) dan surat tugas dari atasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya papan informasi 2. Adanya peraturan tertulis 3. Mengadakan rapat rutin untuk Dewan Direksi dan Rapat Divisi 4. Penyampaian informasi sering melalui email dan telpon. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembaga menyediakan informasi yang jelas, akurat, tepat waktu, dan mudah diakses 2. Informasi harus diungkapkan menyeluruh 3. Kebijakan lembaga harus tertulis dan dikomunikasikan dengan pemangku kepentingan 	<i>valid</i>
Accountability	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya perubahan struktur organisasi. 2. Tidak terjadi <i>overlapping</i>. 3. Pembagian tugas dan wewenang sudah jelas. 4. Mempunyai SOP. 5. Adanya audit baik internal maupun eksternal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai SOP 2. Adanya struktur organisasi. 3. Menggunakan 2 sistem audit, yaitu internal dan eksternal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur org. yg baru belum jadi. 2. Tidak ada rangkap jabatan 3. Adanya Job Description 4. SOP belum semua terdokumenta 5. Adanya laporan audit dari akuntan publik, dan internal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur organisasi menempel di dinding 2. Tidak ada rangkap. 3. Adanya SOP 4. Adanya laporan audit dari akuntan publik, dan audit internal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembaga menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab 2. Semua karyawan mempunyai kompetensi masing-masing 3. Adanya sistem pengendalian internal yang efektif. 	<i>valid</i>
Responsibility	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab terhadap wakif, membuat laporan kegiatan secara berkala setiap tahun. 2. CSR kpd <i>mauquf alaih</i>, adalah menyalurkan manfaat. 3. CSR kepada <i>karyawan</i>, yaitu selain gaji atau upah, ada penghargaan. 4. Membuat laporan secara berkala ke BWI. Akan tetapi, belum bekerja sama dengan LKS-PWU. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab kpd wakif memberi laporan secara berkala setiap tahunnya. 2. Bertanggung jawab salurkan manfaat wakaf tunai. 3. Selain memberi gaji atau upah juga penghargaan 4. Mentaati dan menjalankan perundang-undangan wakaf yang berlaku. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaporkan hasil kegiatan wakaf kpd wakif melalui email blast. 2. Pelayanan pendidikan, kesehatan dan social ekonomi 3. Selain memberi insentif, ada apresiasi thd karyawan terbaik. 4. Laporan keuangan ke 4 lembaga, yakni; Depag, Depsos, OJK & BWI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan keuangan yg dipublish diwebsite. 2. Bantuan beasiswa pendidikan, kesehatan, soaial, dll 3. Slip gaji yang diberikan kepada semua karyawan 4. Adanya laporan secara berkala kepada Badan Wakaf Indonesia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembaga harus melaksanakan tanggung jawab social dengan antara lain peduli terhadap lingkungan dan masyarakat di lingkungan sekitar lembaga 2. Organ lembaga harus berpegang terhadap prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan 	<i>valid</i>
Independency	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segi internal, tidak ada organ yang mendominasi. 2. Sisi eksternal, sedikitnya ada pengaruh dengan regulasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baik secara internal dan eksternal, Wakaf Al-Azhar sudah melaksanakan prinsip independensi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semua organ nazhir bekerja sesuai dengan SOP 2. Melakukan fundraising tanpa melalui LKS-PWU 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya undangan RUPS 2. Adanya notulen rapat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghindari adanya pengaruh kepentingan 2. Anggota tdk lempar tanggung jawab. 	<i>valid</i>

		dengan baik				
Fairness	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembagian hak wakif berupa penghargaan atau pengakuan bersifat moral. 2. Rekrut karyawan harus lulus tes, 3. Adanya sistem <i>reward</i>. 4. <i>Adanya</i> sistem <i>punishment</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seluruh wakif diakui sebagai bagian dari keluarga Wakaf Al-Azhar. 2. Perekrutan karyawan tidak melalui prosedur seleksi. 3. Adanya sistem <i>reward</i>. 4. Adanya sistem <i>punishment</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya laporan berkala kepada wakif. 2. Adanya iklan lowongan untuk merekrut karyawan 3. Adanya slip incentive reward 3. Ada hukuman tertulis dalam peraturan tertulis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak adanya iklan lowongan untuk merekrut karyawan 2. Adanya slip incentive reward 3. Adanya hukuman tertulis dalam peraturan tertulis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada informasi atau menyampaikan pendapat 2. Memberikan perlakuan yang setara dan wajar 3. Memberi kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan tanpa membedakan suku, agama, dan ras 	<i>valid</i>

