
AL-AWQAF

Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam

Vol. 13, No. 1, Tahun 2020

Strategi Pengelolaan Wakaf Uang oleh Badan Wakaf Indonesia (BWI)

Indah Sulistya¹, Neneng Hasanah², M. Iqbal Irfany³

¹ Institut Pertanian Bogor, Bogor, indahsulistya@gmail.com

² Institut Pertanian Bogor, Bogor, nenengnajaah3@gmail.com

³ Institut Pertanian Bogor, Bogor, iqbal.irfany@gmail.com

Abstract: The Indonesian Waqf Board (BWI) is a national nazhir which was established with a vision and mission to advance the system of representation in Indonesia. BWI has important responsibilities in empowering waqf assets, including cash waqf. Cash waqf is one of the products of business character representation and can be an alternative to produce other waqf assets. To achieve these objectives, the management sector becomes the main sector to generate profits on a sustainable basis. Therefore, the purpose of this study is to identify internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) that influence them based on the business model canvas. Data processing and techniques use the Analytic Network Process (ANP) with a SWOT network structure to obtain priority strategies that can be applied. From these results, five alternative strategies were obtained with the highest priority is increasing nazhir professionalism in terms of entrepreneurial waqf management.

Keywords: ANP, business canvas model, cash waqf, strategy, SWOT.

Abstrak: Badan Wakaf Indonesia (BWI) merupakan nazhir nasional yang didirikan dengan visi-misi memajukan sistem perwakafan di Indonesia. BWI memiliki tanggung jawab yang penting dalam memberdayakan aset wakaf termasuk wakaf uang. Wakaf uang menjadi salah satu produk perwakafan berkarakter bisnis dan dapat menjadi alternatif untuk memproduktifkan aset wakaf lainnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka sektor pengelolaan menjadi sektor utama untuk menghasilkan keuntungan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhinya berdasarkan *business canvas model*. Teknik dan pengolahan data menggunakan *Analytic Network Process* (ANP) dengan struktur jaringan SWOT untuk memperoleh prioritas strategi yang dapat diterapkan. Dari hasil tersebut didapatkan lima alternatif strategi dengan prioritas utama yaitu meningkatkan profesionalitas nazhir dalam hal manajemen wakaf entrepreneur.

Kata Kunci: ANP, *business canvas model*, strategi, SWOT, wakaf uang

ملخص: هيئة الأوقاف الإندونيسية (BWI) هو ناظر وطني تم إنشاؤه برؤية ورسالة لتطوير نظام الوقف في إندونيسيا. يتحمل الاتحاد الدولي للبناء والأخشاب مسؤولية مهمة في تمكين أصول الوقف بما في ذلك الوقف النقدي. يعتبر الوقف النقدي أحد منتجات الوقف ذات الخصائص التجارية ويمكن أن يكون بديلاً عن إنتاج أصول الوقف الأخرى. لتحقيق هذا الهدف، يصبح قطاع الإدارة هو القطاع الرئيسي لتحقيق أرباح مستدامة.

لذلك ، فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر عليها بناءً على نموذج قماش الأعمال. تستخدم التقنيات ومعالجة البيانات عملية الشبكة التحليلية (ANP) مع بنية شبكة SWOT للحصول على الأولويات الإستراتيجية القابلة للتطبيق. من هذه النتائج ، هناك خمس استراتيجيات بديلة ذات أولوية رئيسية ، وهي زيادة احترافية نظير فيما يتعلق بإدارة الأعمال الوقفية.

الكلمات المفتاحية: الأطفال، ANP ، نموذج قماش الأعمال، الإستراتيجية، SWOT، الوقف النقدي.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan populasi umat Muslim terbesar di dunia (Kettani 2010). Persentase penduduk yang beragama Islam di Indonesia mencapai 87.18 persen dari 238 juta jiwa (BPS 2010). Jumlah penduduk Muslim Indonesia diperkirakan terus meningkat setiap tahunnya. Hal tersebut dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi perkembangan instrumen syariah di masyarakat. Salah satu instrumen syariah yang berkembang dan memiliki tren positif saat ini pada sektor sosial yaitu wakaf (Rusydia dan Rahayu, 2019).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf, produk perwakafan tidak hanya berkaitan dengan tanah dan bangunan saja, namun terdapat produk harta wakaf bergerak diantaranya yaitu uang. Wakaf uang mulai populer setelah dipromosikan oleh M.A Mannan melalui penerbitan *Social Investment Bank Limited* (SIBL) di Bangladesh (Nafis 2009). Wakaf uang merupakan salah satu produk perwakafan yang disahkan oleh Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) pada tahun 2002 sebagai salah satu produk harta benda wakaf. Fatwa MUI tersebut menjelaskan yaitu: *pertama*, wakaf uang merupakan wakaf yang telah dilakukan oleh seseorang atau lembaga maupun badan hukum yang berupa uang tunai. *Kedua*, wakaf uang termasuk didalamnya adalah surat berharga. *Ketiga*, hukum berwakaf uang adalah boleh. *Keempat*, penyaluran wakaf uang hanya boleh dilakukan sesuai dengan prinsip syariah. *Kelima*, nilai pokok dari wakaf uang harus terjaga, tidak diperbolehkan dijual, dihibahkan, maupun diwariskan (Rusydia dan Rahayu 2019). Wakaf uang dapat menjadi alternatif untuk memproduksi harta wakaf yang berkarakter bisnis, sehingga manfaatnya dapat disalurkan pada bidang pendidikan, kesehatan, serta kesejahteraan sosial melalui mekanisme *fundraising* berupa Sertifikat Wakaf Tunai (*Cash Certificate Waqf*) (Man et al 2010).

Tabel 1 Potensi wakaf uang di Indonesia

Tingkat Penghasilan/ Bulan (Rp)	Jumlah Muslim (Jiwa)	Tarif Wakaf/ Bulan (Rp)	Potensi Wakaf Uang/ Bulan (Rp)	Potensi Wakaf Uang/ Tahun (Rp)
500 000	4 juta	5 000	20 milyar	240 milyar
1 – 2 juta	3 juta	10 000	30 milyar	360 milyar
2 – 5 juta	2 juta	50 000	100 milyar	1.2 triliun
5 – 10 juta	1 juta	100 000	100 milyar	1.2 triliun
Total				3 triliun

Sumber: (Nasution, 2005).

Pada Tabel 1 terlihat, perkiraan potensi wakaf uang mencapai Rp 3 triliun per tahunnya. Akan tetapi, total penghimpunan wakaf uang saat ini baru mencapai Rp 200 miliar (BWI 2018). Oleh karena itu, sektor pengelolaan menjadi sektor utama untuk mencapai pengembangan yang berkelanjutan. Pilihan strategi bisnis yang dijalankan *nazhir* dalam melakukan pengelolaan wakaf uang menjadi penting, mengingat penghimpunan wakaf uang sampai saat ini belum mencapai potensi yang diperkirakan.

Menurut (Tiswarni 2014), pengelolaan wakaf uang dapat dilakukan dengan beberapa model investasi yaitu investasi *mudharabah*, *musarakah*, ataupun *murabahah*. Adapun perolehan dari wakaf uang dapat diinvestasikan pada sektor riil maupun produk lembaga keuangan syariah baik dalam bentuk pembiayaan pendirian bangunan maupun modal usaha bagi masyarakat (Lestari dan Thantawi 2016). Pengelolaan wakaf uang yang optimal akan mampu berkontribusi dan memberikan efek pengganda baik dalam sektor ekonomi maupun non ekonomi (Al Arif 2012). Akan tetapi, pola pengelolaan wakaf uang yang berkarakter bisnis tersebut masih belum diterapkan secara maksimal oleh *nazhir* wakaf uang yang ada. Hanya ada beberapa *nazhir* yang memiliki kemampuan manajerial profesional yang menerapkan pola pengelolaan yang lebih bersifat produktif dan konsumtif sesuai dengan pilihan investasi dan bisnis yang akan dijalankan. Untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan pola pengelolaan produk perwakafan terutama wakaf uang, pemerintah telah membentuk BWI. Dalam sistem pelaksanaannya, BWI memiliki kapasitas serta kapabilitas yang kuat sebagai *nazhir* pusat nasional (Hidayatullah dan Sidqi 2019). BWI terbentuk dengan tujuan untuk memajukan dan mengembangkan harta wakaf secara lebih optimal dan produktif. Sebagai lembaga independen perwakafan nasional, hadirnya BWI ternyata belum berjalan secara maksimal dalam melakukan pengembangan harta wakaf di tanah air (Dahlan 2016). Berbeda dengan sistem pengelolaan wakaf di negara Mesir yang dapat berjalan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, untuk memajukan sistem pengelolaan wakaf uang, BWI harus mampu memetakan apa saja yang menjadi faktor internal maupun eksternal dari permasalahan pengelolaan wakaf uang. Untuk itu, diperlukannya analisis mengenai faktor internal dan eksternal, sehingga dapat dihasilkan *Business Canvas Model* sesuai dengan permasalahan dan solusi secara keseluruhan. Pengelolaan wakaf uang akan dihadapkan pada berbagai pilihan investasi, keuntungan, dan risiko investasi. Oleh karena itu, *nazhir* wakaf uang memiliki tanggung jawab yang besar dalam memberdayakan aset wakaf uang secara berkelanjutan. Disisi lain, penghimpunan dan pengelolaan wakaf uang akan dapat berjalan maksimal dan berkelanjutan, apabila dilakukan oleh *nazhir* yang profesional dan kompeten baik pada skala individu, lembaga, ataupun badan hukum (Hasanah 2008). Adanya permasalahan tersebut membuat sistem pengelolaan wakaf uang tidak jelas dan terkesan berjalan ditempat. Badan Wakaf Indonesia (BWI) harus mampu mengidentifikasi secara keseluruhan terkait faktor internal dan faktor eksternal permasalahan pengelolaan wakaf uang yang dilakukan oleh *nazhir* wakaf uang. Permasalahan yang diidentifikasi secara spesifik dan menyeluruh akan berguna dalam pengambilan keputusan strategi dalam pemilihan model bisnis sehingga menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan dan jangka panjang (Suryadi dan Yusnelly 2019). Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat diuraikan beberapa pertanyaan yang ingin diteliti yaitu:

1. Bagaimana urutan prioritas variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pengelolaan wakaf uang pada Badan Wakaf Indonesia (BWI)?

2. Bagaimana urutan prioritas strategi pengelolaan wakaf uang yang dapat dilakukan Badan Wakaf Indonesia (BWI)?
3. Bagaimana bentuk model bisnis wakaf uang pada Badan Wakaf Indonesia (BWI)?

LANDASAN TEORI

1. Definisi Wakaf Uang

Berdasarkan fatwa MUI No.29, wakaf uang diartikan sebagai wakaf yang dilakukan oleh seseorang, kelompok orang, ataupun lembaga badan hukum dengan bentuk uang tunai termasuk didalamnya adalah surat-surat berharga. Pengelolaan wakaf uang dapat diartikan sebagai dengan menahan harta wakaf yang dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan tanpa menyebabkan kelenyapan ataupun menahan harta pokoknya tanpa melakukan tindakan seperti mewariskan, menjual, ataupun memberikan harta wakaf untuk disalurkan kesesuatu yang bersifat *mubah* (Hasim *et al*, 2016).

2. Peran *Nazhir*

Menurut UU No. 41 Tahun 2004, *nazhir* dapat berbentuk perorangan, organisasi, maupun badan hukum. Berdasarkan undang-undang perwakafan, *nazhir* perseorangan disyaratkan harus warga negara Indonesia, Islam, dewasa, amanah, dan sehat jasmani serta rohani. Sedangkan *nazhir* organisasi memiliki persyaratan *nazhir* perseorangan, dan juga bergerak dalam bidang sosial, kemasyarakatan, pendidikan, dan keagamaan Islam. Adapun *nazhir* dalam bentuk badan hukum, selain memenuhi kriteria *nazhir* perseorangan dan organisasi tetapi juga dibentuk sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Menurut Kementerian Agama (2006), ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi *nazhir* dalam melakukan pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf yaitu:

1. Syarat moral
 - a. Paham mengenai hukum wakaf dan ZIS baik secara syariah maupun peraturan perundang-undangan.
 - b. Jujur, amanah, dan adil dalam melakukan proses pengelolaan dan pendistribusian kepada sasaran wakaf.
 - c. Tahan terhadap godaan, terutama terkait perkembangan usaha.
 - d. Punya kecerdasan, baik secara emosional maupun spritual.
2. Syarat manajemen
 - a. Mempunyai kapasitas serta kapabilitas yang baik.
 - b. Visioner.
 - c. Mempunya kecerdasan secara intelektual, sosial serta pemberdayaan.
 - d. Profesional dalam melakukan pengelolaan harta wakaf.
3. Syarat bisnis
 - a. Mempunyai keinginan yang kuat.
 - b. Mempunyai pengalaman dan siap untuk dimagangkan.
 - c. Mempunyai ketajaman dalam melihat peluang dari usaha sebagai seorang entrepreneur.

3. Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Uang

Penjelasan mengenai penghimpunan, pengelolaan, dan pengembangan wakaf uang diatur pada Pasal 28 hingga Pasal 31 pada Undang-Undang No. 41 Tahun 2004. Kemudian dijelaskan kembali mengenai Pelaksanaan Wakaf Benda Bergerak pada Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2006 didalam Pasal 27 dan Pasal 43. Pelaksanaan wakaf benda bergerak dalam bentuk uang harus melalui Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang (LKSPWU) yang telah ditunjuk secara resmi oleh Kementrian Agama.

Sebelum melakukan pengelolaan wakaf uang, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, mengingat pengelolaan wakaf uang berbeda dengan pengelolaan zakat diantaranya yaitu:

1. Melakukan analisis sektor investasi, melakukan “*spreading risk*” dan “*risk management*”.
2. Melakukan market survei terhadap produk investasi yang akan dijalankan.
3. Melakukan analisa kelayakan dari investasi.
4. Melakukan monitoring atas proses investasi.
5. Melakukan monitoring tingkat profitabilitas investasi (Direktorat Pemberdayaan Wakaf, 2013).

Setelah dilakukan pengelolaan, hasil ataupun keuntungan dari pengelolaan wakaf uang dapat disalurkan oleh nazhir melalui:

1. Pengelolaan dan pengembangan dana wakaf uang atas setoran wakaf uang serta investasi wakaf uang yang dilakukan oleh *nazhir* wajib ditunjukkan dalam rangka optimalisasi perolehan keuntungan serta pemberdayaan ekonomi umat.
2. Pengelolaan dan pengembangan dana wakaf uang atas hasil investasi yang dilakukan oleh *nazhir* wajib diperuntukkan untuk pemberdayaan ekonomi umat serta kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan sosial keagamaan (Peraturan BWI No. 1 Tahun 2009).

4. Manajemen Strategi

Keberhasilan suatu organisasi maupun lembaga sangat ditentukan dari kemampuan pimpinan dalam menjalankan organisasi, memanfaatkan lingkungan untuk mendapatkan sumber daya internal yang tepat. Manajemen strategi diartikan sebagai proses organisasi dalam menata perumusan dan mengimplementasikan strateginya. Proses manajemen strategi bermula dari alasan mendasar didirikannya organisasi maupun lembaga serta nilai-nilai perubahan yang diharapkan berdasarkan visi misi organisasi tersebut. Sedangkan menurut (Wheelen dan Hunger, 2004), manajemen strategi diartikan sebagai pengambilan keputusan yang strategis dan berhubungan dengan apa yang akan terjadi di masa depan dalam jangka panjang organisasi.

Secara teknis proses dari manajemen strategi dapat dilakukan dengan lima tahapan yaitu:

1. Pengembangan visi misi yang mengarah pada masa depan suatu organisasi atau lembaga.
2. Menentukan tujuan dan juga sasaran sehingga dapat mengukur pencapaian dari visi dan misi organisasi maupun lembaga.
3. Merumuskan strategi sehingga dapat dicapai tujuan organisasi maupun lembaga.
4. Mengimplementasikan strategi secara efektif dan efisien
5. Menilai kinerja dan penyesuaian untuk kebutuhan organisasi atau lembaga secara jangka panjang, baik mengenai pengarahannya, tujuan, strategi, maupun pendekatan pelaksanaan strategi (Assauri, 2013).

5. Business Canvas Model

Business Canvas Model memberikan gambaran bagaimana suatu perusahaan mampu menciptakan, menghantarkan, dan menangkap nilai dari suatu produk baru. (Osterwalder dan Pigneur 2010). *Business canvas model* terdiri dari sembilan elemen dasar yang mampu menunjukkan bagaimana suatu perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Sembilan elemen dasar ini mencakup empat bidang utama dalam bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Sembilan elemen dasar yang digunakan dalam menggambarkan *Business Canvas Model* adalah:

Tabel 2 *Business Canvas Model*

No	Elemen BMC	Rincian Indikator	Keterangan
1	<i>Customer Segments</i>	Tipe segmentasi	Elemen yang menggambarkan bagaimana sekelompok orang, organisasi mampu dijangkau oleh perusahaan dengan mengelompokkan pelanggan kedalam beberapa segmen
2	<i>Value Propositions</i>	Penawaran nilai kepada pelanggan	Elemen yang menggambarkan <i>value</i> antara produk dan layanan sehingga dapat terciptanya segmen pelanggan yang sudah ditentukan.
3	<i>Channels</i>	Mitra	Elemen yang menggambarkan perusahaan menjalin komunikasi dengan segmen pelanggan.
4	<i>Customer Relationship</i>	Jenis hubungan dengan pelanggan	Elemen yang mampu menggambarkan bermacam-macam jenis hubungan yang mampu dibangun oleh perusahaan bersama pelanggan.
5	<i>Revenue Stream</i>	Sumber pendapatan	Elemen yang menggambarkan penerimaan perusahaan atas setiap segmen pelanggannya.
6	<i>Key Resource</i>	Jenis sumber daya	Elemen yang mampu menggambarkan berbagai aset penting dari perusahaan dalam menjalankan model bisnis.
7	<i>Key Activities</i>	Jenis aktivitas	Elemen yang mampu menggambarkan berbagai aktivitas kunci.
8	<i>Key Partnerships</i>	Pola hubungan kemitraan	Elemen yang menggambarkan berbagai jaringan pemasok atau mitra usaha perusahaan agar dapat berjalan.
9	<i>Cost Structure</i>	Jenis biaya dan karakteristik biaya	Elemen yang menggambarkan pengeluaran seluruh biaya usaha perusahaan .

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

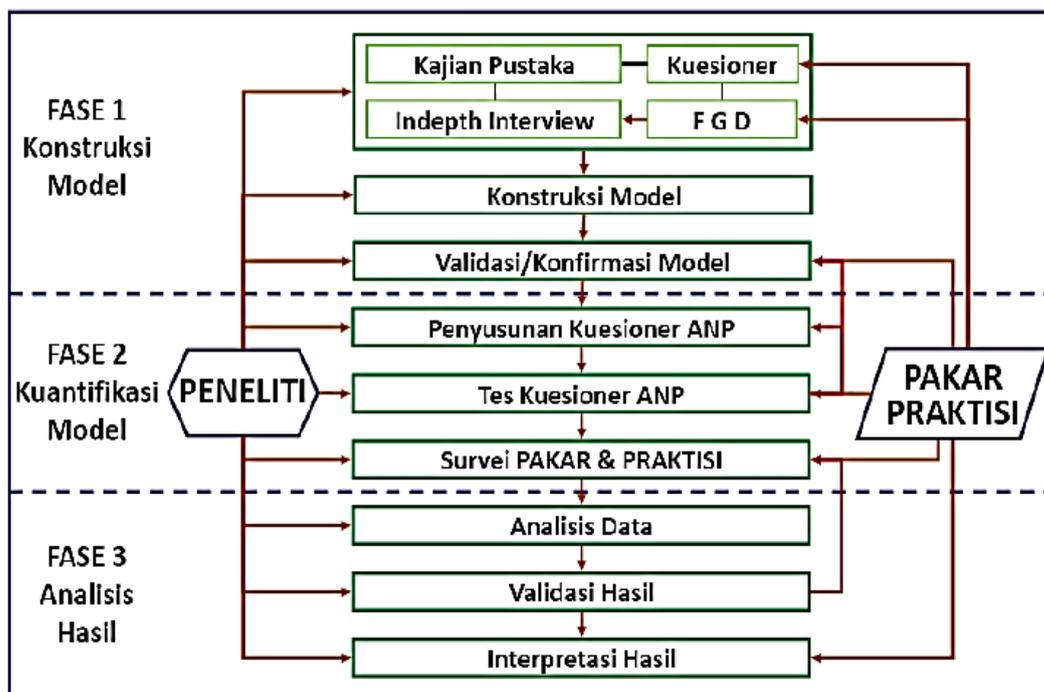
METODOLOGI PENELITIAN

Pemilihan responden dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* merupakan sebuah cara untuk dapat memilih responden dengan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang digunakan dalam penelitian (Sekaran dan Bougie 2016). Responden dalam penelitian ini berjumlah tujuh orang yaitu dua praktisi BWI, tiga praktisi *nazhir* wakaf uang, satu praktisi Kementerian Agama, dan seorang akademisi.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Analytic Network Process* (ANP) dengan struktur SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Metode ANP merupakan metode sebagai analisis kualitatif-kuantitatif untuk melihat adanya interaksi serta timbal balik dari elemen dalam *cluster* ataupun antar-*cluster*. Metode analisis ini bertujuan untuk dapat menangkap pandangan pakar, praktis, dan akademisi baik dari pihak BWI dan mitra kerjasama yang memiliki pemahaman mengenai pengelolaan wakaf uang. *Software* yang akan digunakan pada penelitian ini adalah *Super Decision* dan Ms. Exel. Selanjutnya akan diidentifikasi model bisnis yang paling tepat dan sesuai untuk dikembangkan pada program pemanfaatan wakaf uang BWI melalui pendekatan *Business Canvas Model*.

Tahapan Penelitian

Metode ANP memiliki beberapa tahapan yang dilakukan, seperti pada Gambar 1 berikut:



Sumber: Ascarya (2010)

Gambar 1 Tahapan Penelitian

1. Fase 1 Konstruksi Model

Konstruksi model dari ANP disusun menurut *literature review* (tinjauan literatur) dari teori ataupun data empiris. Kemudian akan memberikan pertanyaan kepada pakar dan praktisi baik dari pihak BWI maupun responden lainnya mengenai wakaf uang melalui *indepth interview*. Tahapan ini bertujuan untuk memperoleh permasalahan secara spesifik.

2. Fase 2 Kuantifikasi Model

Tahap kuantifikasi model menggunakan sejumlah pertanyaan yang tersedia di kuesioner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) antara elemen di dalam cluster, sehingga dapat diketahui pengaruh yang lebih dominan diantara keduanya dan perbedaan keduanya melalui skala numerik 1-9. Setelah data mengenai hasil penilaian diinput menggunakan software *super decision* maka akan diperoleh output yang berbentuk prioritas dan supermatriks.

Tabel 3 Perbandingan Skala Verbal dan Skala Numerik

Skala Verbal	Skala Numerik
Amat sangat lebih besar pengaruhnya	9
	8
Sangat lebih besar pengaruhnya	7
	6
Lebih besar pengaruhnya	5
	4
Sedikit lebih besar pengaruhnya	3
	2
Sama besar pengaruhnya	1

Sumber: Ascarya (2005)

3. Fase 3 Sintesis dan Analisis

a. *Geometric Mean*

Geometric mean merupakan jenis penilaian yang digunakan untuk mengetahui hasil dari penilaian individu dari seluruh responden serta menentukan hasil pendapat dari satu kelompok. Pertanyaan yang berupa *pairwise comparison* dari responden akan dikombinasikan hingga membentuk suatu konsensus. *Geometric mean* memiliki formula yaitu (Ascarya 2011)

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

b. *Rater Agreement*

Rater agreement merupakan ukuran untuk menunjukkan tingkat kesesuaian responden (R1-Rn) terhadap masalah yang ada dalam satu cluster. Untuk mengukur *rater agreement* menggunakan *Kendall's Coefficient of Concordance* ($W; 0 < W \leq 1$) dimana $W = 1$ menunjukkan kesesuaian sempurna (Ascarya 2010).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Identifikasi Masalah

Penelitian ini mengidentifikasi aspek kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang terkait permasalahan pengelolaan wakaf uang khususnya pada lembaga Badan Wakaf Indonesia (BWI). Pada aspek kekuatan (*strenghts*) terdiri dari penduduk Indonesia mayoritas beragama Islam, pertumbuhan jumlah wakif dan *naẓhir* wakaf uang, adanya karakteristik keabadian, adanya komunitas forum wakaf produktif, dan kerjasama dengan perusahaan/instansi resmi skala nasional maupun internasional. Adapun aspek kelemahan pengelolaan wakaf uang didasari oleh perbedaan mahzab atau pendapat yang dianut oleh wakif maupun *naẓhir*, kurangnya transparansi dan akuntabilitas data wakaf uang yang dapat diakses, regulasi pengelolaan wakaf uang yang belum spesifik diketahui oleh *naẓhir*, mayoritas *naẓhir* belum dapat melakukan analisis bisnis dan kelakan investasi, dan juga lemahnya kemampuan manajerial dan profesionalitas *naẓhir* wakaf uang yang ada. Disisi lain, peluang kemajuan pengelolaan wakaf uang dapat berasal

dari potensi wakaf uang yang besar mengingat penduduk Indonesia mayoritas beragama Islam, perluasan basis sumber wakaf uang melalui *digital wallet*, metode penghimpunan wakaf uang melalui *shopping charity*, memperluas kerja sama dengan *platform crowdfunding*, serta model pengelolaan wakaf uang yang lebih bersifat fleksibel dan variatif dibandingkan harta benda tidak bergerak. Selain itu, aspek ancaman yang memengaruhi terciptanya pengelolaan wakaf uang yang efektif dan efisien yaitu gaya hidup masyarakat yang hedonisme, timbulnya moral hazard nazhir maupun pihak terkait lainnya, mitigasi risiko yang tidak dijalankan sehingga risiko yang muncul tidak dapat diatasi dengan baik, kerugian investasi yang timbul akibat dari kesalahan dalam melakukan pilihan pengelolaan, dan juga adanya peningkatan biaya operasional di masa depan. Setelah diidentifikasi berbagai variabel permasalahan pengelolaan wakaf uang di Indonesia yang dirangkum pada aspek kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, dan peluang, maka solusi strategi yang dapat dirumuskan yaitu pemanfaatan teknologi dan infokom yaitu *Blockchain*, mengadakan pelatihan sistem tata kelola *Good Corporate Governance*, merevitalisasi konstruksi BWI dan LKS PWU sebagai *nazhir*, memperkuat aspek profesionalitas nazhir terkait manajemen wakaf entrepreneur, dan peningkatan dukungan pendanaan operasional yang lebih besar. Jaringan dari aspek-aspek SWOT dan strategi yang terlebih dahulu telah dirumuskan akan membentuk model ANP yang terlihat pada Gambar 2.

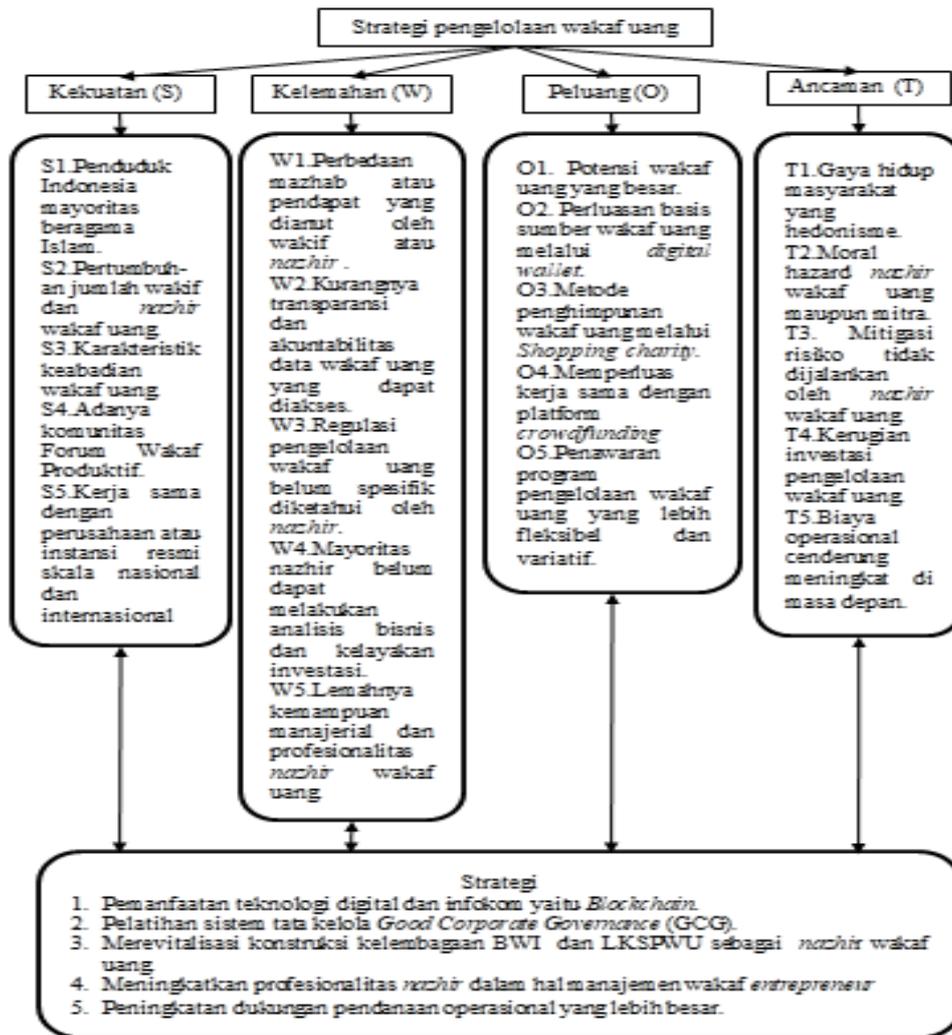
Permasalahan pengelolaan wakaf uang dapat dijelaskan dengan menggunakan struktur jaringan SWOT untuk menggambarkan variabel-variabel apa saja yang terkait dengan sistem perwakafan saat ini.

Tabel 3 Variabel dalam Model

	Variabel	Sumber
Kekuatan	Penduduk Indonesia mayoritas beragama Islam.	BPS (2010); Satyawan (2018).
	Pertumbuhan jumlah wakif atau <i>nazhir</i> wakaf uang.	BWI (2018).
	Karakteristik keabadian wakaf uang.	Kementrian Agama (2006).
	Adanya komunitas Forum Wakaf Produktif.	Praktisi wakaf BWI.
	Kerja sama dengan perusahaan atau instansi resmi skala nasional dan internasional.	Haneef <i>et al</i> (2017).
Kelemahan	Kurangnya transparansi dan akuntabilitas data wakaf uang	Budiman (2011); Rusydiana dan Devi (2017).
	Regulasi pengelolaan wakaf uang belum spesifik diketahui oleh <i>nazhir</i> .	Ali <i>et al</i> (2018); Rusydiana dan Rahayu (2019).
	Mayoritas <i>nazhir</i> belum melakukan analisis bisnis dan kelayakan investasi.	Rusydiana dan Rahayu (2019); Satyawan <i>et al</i> (2018).
	Lemahnya kemampuan manajerial dan profesionalitas <i>nazhir</i> wakaf uang.	Abas dan Raji (2018); Ali <i>et al</i> (2018).
Peluang	Potensi wakaf uang yang besar.	Nasution (2005).
	Perluasan basis sumber wakaf uang melalui <i>digital wallet</i> .	Amin <i>et al</i> (2013).

	Metode penghimpunan wakaf uang melalui <i>shopping charity</i> .	Praktisi Wakaf BWI.
	Memperluas kerja sama dengan <i>platform crowdfunding</i> .	Alma'amun <i>et al</i> (2018).
	Pengelolaan wakaf uang yang lebih fleksibel dan variatif.	Masyita (2008); Rusydiana (2018).
Ancaman	Gaya hidup masyarakat yang hedonisme.	Satyawan <i>et al</i> (2018).
	Moral hazard <i>nazhir</i> wakaf uang maupun mitra.	Rusydiana dan Devi (2017).
	Mitigasi risiko tidak dijalankan oleh <i>nazhir</i> .	Ridwan (2012); Praktisi Wakaf.
	Kerugian investasi pengelolaan wakaf uang.	Hasanah (2008), Rozalinda (2012).
	Biaya operasional cenderung meningkat di masa depan.	Praktisi wakaf BWI; Ali <i>et al</i> (2018).
strategi	Pelatihan sistem tata kelola <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).	Rusydiana dan Devi (2017).
	Merevitalisasi konstruksi kelembagaan BWI dan LKS PWU sebagai <i>nazhir</i> wakaf uang.	Rusydiana dan Devi (2017); Satyawan (2018).
	Meningkatkan profesionalitas <i>nazhir</i> dalam hal manajemen wakaf <i>entrepreneur</i> .	Haneef <i>et al</i> (2017); Satyawan (2018).
	Peningkatan dukungan pendanaan operasional yang lebih besar.	Praktisi wakaf.

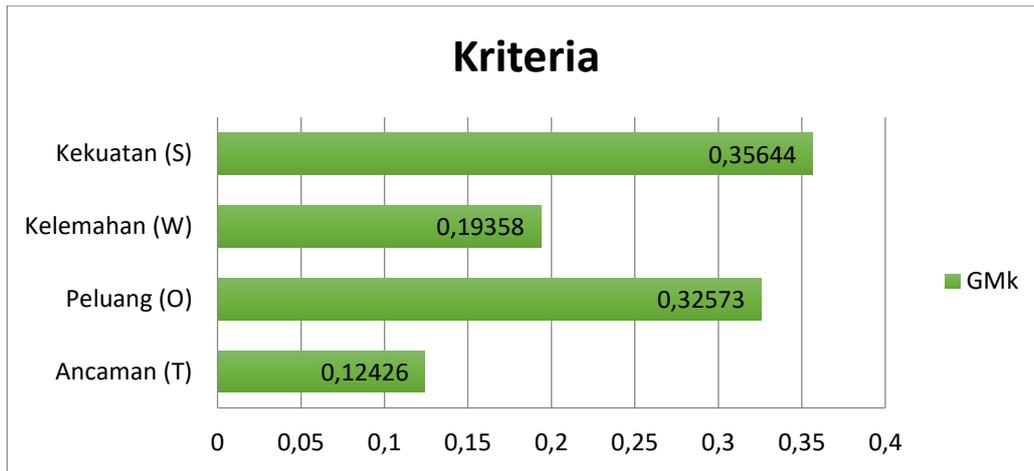
2. Struktur Jaringan ANP



Gambar 2 Struktur Jaringan ANP

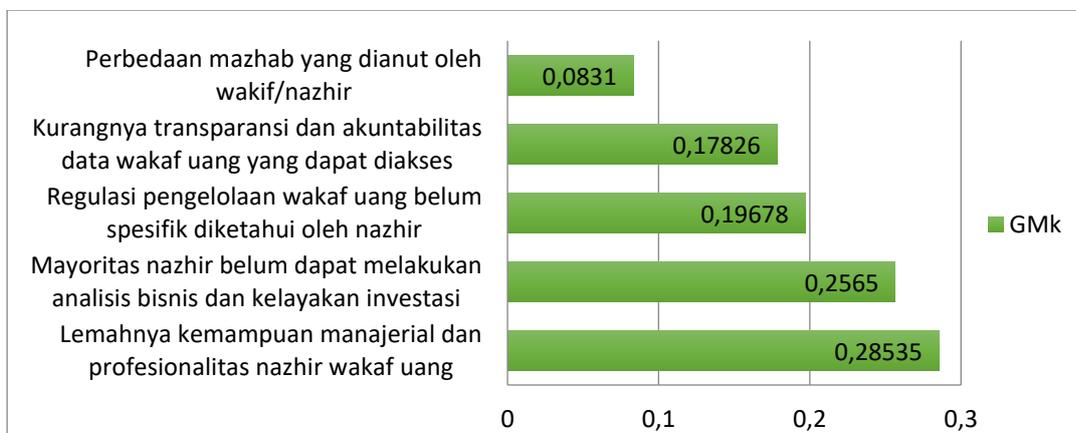
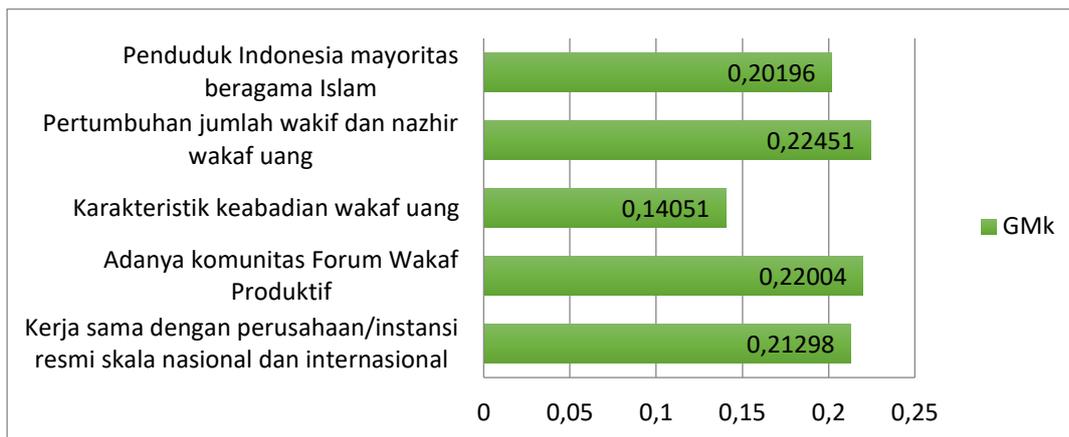
3. Analytic Network Process (ANP) dengan Struktur Jaringan SWOT

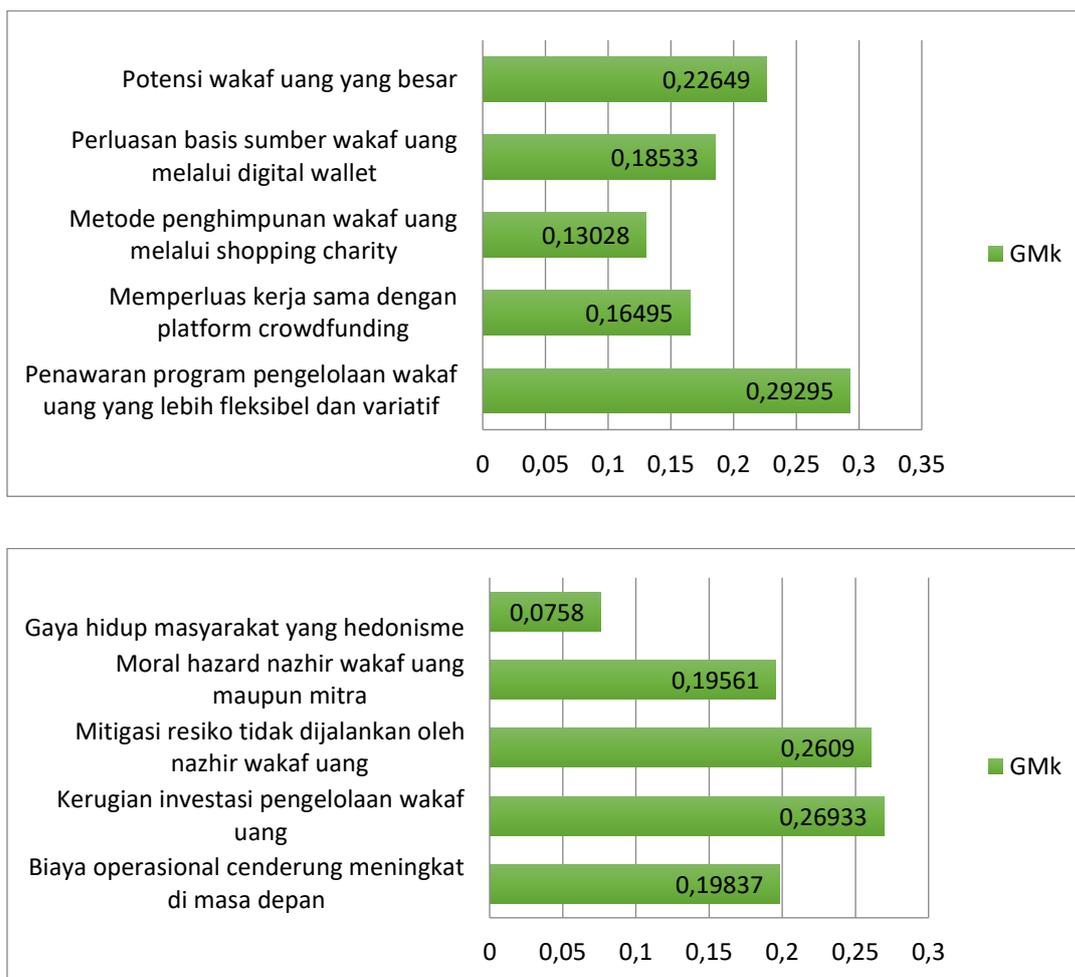
Berdasarkan hasil dari wawancara dan pengolahan data yang dilakukan, diperoleh prioritas utama dari keempat aspek SWOT yaitu kekuatan (*strengths*) yang memiliki nilai *geometric mean* sebesar 0.35644 yang diikuti dengan aspek peluang sebesar 0.32573 (Gambar 5). Hasil tersebut menunjukkan aspek kekuatan menjadi aspek yang memiliki pengaruh paling besar terhadap pengelolaan wakaf uang. Hal ini dibuktikan oleh nilai kesepakatan responden (*rater agreement*) yang terdapat pada nilai *W* (*Kendall's Coefficient of Concordance*) sebesar 0.52653. Artinya 52.653 persen responden sepakat bahwa aspek kekuatan memiliki pengaruh paling besar dalam pengelolaan wakaf uang.



Gambar 3 Prioritas Aspek SWOT

Berdasarkan hasil sintesis dari pendapat ahli diatas menunjukkan bahwa yang menjadi prioritas untuk dikembangkan adalah aspek dari kekuatan Oleh sebab itu, untuk uraian lebih jelas, pada gambar berikut akan ditunjukkan bagaimana hasil sintesis dari masing masing *cluster* sub kriteria.





Gambar 4 Hasil Sintesis Sub Kriteria Masalah Pengelolaan Wakaf Uang

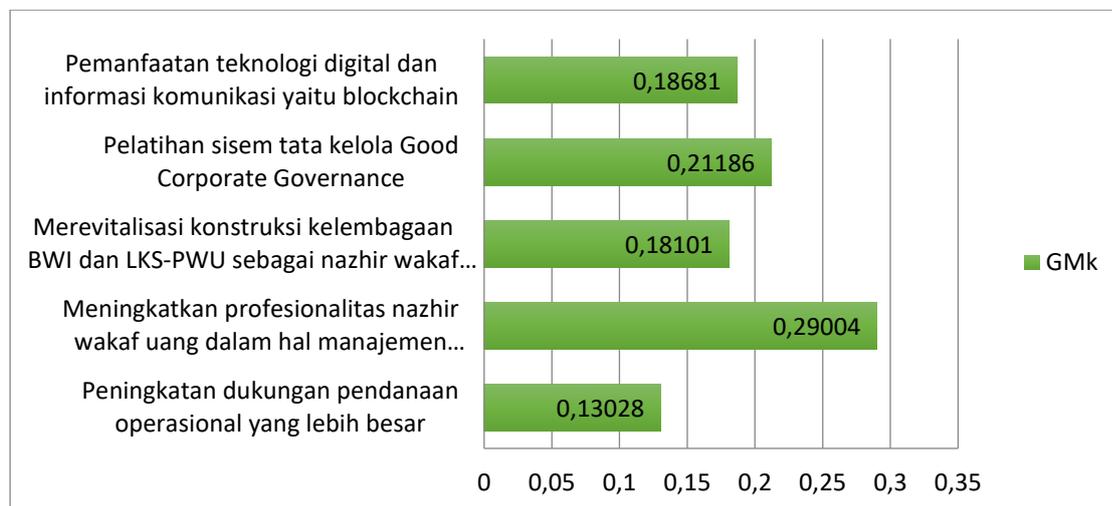
Aspek kekuatan dalam penelitian ini adalah keunggulan dari program wakaf uang itu sendiri, baik dari segi penghimpunan maupun pengelolaan. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, tingkat prioritas tertinggi yaitu pertumbuhan jumlah wakif atau *nazhir* wakaf uang dengan nilai *geometric mean* sebesar 0.22451 (Gambar 4). Sementara itu, urutan prioritas setelahnya secara berturut-turut adalah adanya komunitas Forum Wakaf Produktif, kerja sama dengan perusahaan atau instansi resmi skala nasional maupun internasional, penduduk Indonesia mayoritas beragama Islam, dan karakteristik keabadian wakaf uang yang memiliki nilai *geometric mean* berturut-turut sebesar 0.22004, 0.21298, 0.20196, dan 0.14051. Perhitungan nilai *rater agreement* menghasilkan nilai W sebesar 0.1918. Hasil ini menunjukkan bahwa 19.18 persen responden sepakat terhadap hasil yang diperoleh.

Aspek kelemahan dalam penelitian ini adalah kekurangan dari sistem wakaf uang mulai dari penghimpunan hingga pengelolaan wakaf uang. Berdasarkan hasil pengolahan data, lemahnya kemampuan manajerial dan profesionalitas *nazhir* wakaf uang menjadi prioritas utama yang paling berpengaruh dengan nilai *geometric mean* sebesar 0.28535. Urutan prioritas selanjutnya secara berturut-turut terdapat pada Gambar 4, yaitu mayoritas *nazhir* belum dapat melakukan analisis bisnis dan kelayakan investasi, regulasi pengelolaan wakaf uang belum spesifik diketahui oleh *nazhir*, kurangnya transparansi dan akuntabilitas data wakaf uang yang dapat diakses, dan

perbedaan mazhab atau pendapat yang dianut oleh *nazhir*. Adapun hasil dari *geometric mean* berturut-turut adalah 0.2565, 0.19678, 0.17826, dan 0.0831. Hasil perhitungan dari *rater agreement* menghasilkan nilai W sebesar 0.4367, berarti bahwa 43.67 persen responden sepakat terhadap hasil perolehan prioritas tersebut.

Aspek peluang dalam penelitian ini adalah berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalkan pengelolaan wakaf uang. Adapun aspek peluang yang menjadi prioritas utama adalah penawaran program pengelolaan wakaf uang yang lebih fleksibel dan variatif dengan nilai *geometric mean* sebesar 0.29295. Prioritas selanjutnya secara berurutan pada Gambar 4 adalah potensi wakaf uang yang besar, perluasan basis sumber wakaf uang melalui *digital wallet*, memperluas kerja sama dengan platform *crowdfunding*, dan metode penghimpunan melalui *shopping charity*. Adapun nilai *geometric mean* secara berturut-turut sebesar 0.22649, 0.18533, 0.16495, dan 0.13028. Hasil dari nilai *rater agreement* menghasilkan nilai W sebesar 0.551, yang berarti 55.1 persen responden setuju mengenai hasil prioritas tersebut.

Aspek ancaman dalam penelitian ini adalah tantangan yang berasal dari luar kegiatan penghimpunan hingga pengelolaan wakaf uang. Prioritas utama yang paling berpengaruh dalam pengelolaan wakaf uang adalah adanya kerugian investasi dengan nilai *geometric mean* sebesar 0.26933. Selanjutnya yang berpengaruh terhadap pengelolaan wakaf uang secara berturut-turut sesuai Gambar 4 adalah mitigasi resiko yang tidak dijalankan, biaya operasional yang cenderung meningkat di masa depan, moral hazard dari pihak *nazhir* ataupun mitra, dan gaya hidup masyarakat yang hedonisme. Disisi lain, nilai *geometric mean* dari setiap prioritas tersebut secara berturut-turut sebesar 0.2609, 0.19837, 0.19561, dan 0.0758. Perhitungan nilai *geometric mean* menghasilkan W senilai 0.3469, ini berarti 34.69 persen responden setuju mengenai hasil dari perhitungan prioritas ini.



Gambar 5 Hasil Sintesis Sub Kriteria Strategi Pengelolaan Wakaf Uang

Gambar 5 di atas menunjukkan bahwa prioritas utama strategi pengelolaan wakaf uang dalam penelitian ini adalah dengan cara meningkatkan profesionalitas *nazhir* wakaf uang dalam hal manajemen wakaf *entrepreneur* dengan nilai *geometric mean* sebesar 0.29004. Kemudian, prioritas strategi selanjutnya secara berurutan pada Gambar 5 adalah mengadakan pelatihan sistem tata kelola GCG, pemanfaatan teknologi digital dan informasi komunikasi yaitu *blockchain*,

memperkuat konstruksi BWI dan LKSPWU sebagai *nazhir*, peningkatan dukungan pendanaan operasional yang lebih besar. Adapun nilai *geometric mean* secara berurutan yaitu 0.21186, 0.18681, 0.18101, dan 0.13028. Berdasarkan nilai tersebut, dihasilkan nilai W sebesar 0.3306 yang berarti 33.06 persen responden sepakat terkait hasil prioritas tersebut.

Untuk menciptakan sistem perwakafan yang terintegrasi untuk mendorong terciptanya kewirausahaan berbasis wakaf, diperlukan inovasi serta transformasi dalam sistem manajemen pendanaan (mobilisasi) aset wakaf agar menjadi lebih produktif. Seperti kaitannya dengan mobilisasi wakaf uang berbasis sukuk, dan *qardhul hasan*. Dalam hal aktivitas lainnya seperti pertanian, konstruksi, dan pelayanan dapat menjadi alternatif dalam pengelolaan wakaf uang (Pramono *et al* 2019). Dengan menanamkan jiwa *entrepreneurship*, aset-aset wakaf yang tidak produktif bahkan tidak terjaga dapat memberikan kemaslahatan yang berkelanjutan bagi masyarakat secara luas.

4. Business Canvas Model Wakaf Uang



1. Customer Segments

Target penghimpunan wakaf uang adalah seluruh penduduk Muslim dapat berwakaf uang baik dari golongan atas maupun menengah, tidak terkecuali penduduk nonMuslim. Tidak hanya fokus pada seluruh penduduk Muslim, penghimpunan wakaf uang dapat berasal dari badan hukum resmi maupun swasta. Selain itu, seluruh *nazhir* wakaf uang yang terdaftar dan *mauquf 'alaih* sebagai penerima manfaat wakaf uang berkontribusi langsung dalam sistem wakaf uang.

2. Value Propositions

Blok kedua mengenai bagaimana cara meyakinkan seluruh *customer segments* terkait manfaat dari adanya produk wakaf uang secara lebih spesifik. Produk wakaf uang sangat berbeda dengan produk perwakafan lainnya seperti tanah dan bangunan. Produk wakaf uang akan memberikan kemudahan bagi calon wakif untuk berwakaf uang dan tidak harus menunggu sebagai tuan tanah dahulu. Wakif dapat berwakaf uang mulai dari Rp 1 000 000 melalui Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang (LKSPWU) yaitu 18 bank syariah. Selain itu, wakif juga dapat berwakaf uang melalui aplikasi *digital wallet* yang telah terdaftar dan

bekerja sama dengan *nazhir*. Disisi lain, pengelolaan wakaf uang dapat dilakukan dengan dua model bisnis yaitu melalui produk perbankan syariah ataupun di luar produk perbankan syariah yang telah dijamin oleh Lembaga Penjamin Syariah (LPS) dan asuransi syariah.

3. **Channels**

Elemen saluran menggambarkan bagaimana suatu perusahaan atau lembaga melakukan komunikasi menyampaikan dan menyalurkan manfaat dari suatu produk. Dalam memperkenalkan produk wakaf uang, BWI dan *nazhir* wakaf uang melakukan tatap muka secara langsung dengan calon wakif. BWI telah menyediakan LKSPWU sebagai bank kustodian wakaf uang, sehingga akan memudahkan dalam berwakaf. Kerjasama yang dilakukan dengan pihak LKSPWU bertujuan untuk memperkenalkan produk wakaf uang melalui aplikasi khusus wakaf uang, misalnya Wakaf Hasanah yang disediakan BNI Syariah maupun *digital wallet* lainnya. Untuk menunjang kemajuan wakaf uang, BWI membentuk *Waqf Core Principle* (WCP) yang bekerjasama dengan Bank Indonesia dan *International Research of training institute Islamic Development Bank* (IRTI-IsDB).

4. **Customer Relationship**

Elemen keempat adalah bagaimana suatu lembaga membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan tetap maupun baru. Beberapa kegiatan yang dilakukan oleh BWI sebagai *nazhir* yaitu melalui *Wakaf Goes to Campus*. selain itu, pihak BWI sebagai *nazhir* nasional rutin mengadakan rapat koordinasi nasional maupun daerah serta membentuk Forum Wakaf Produktif. Selain itu, terdapat pola hubungan yang didasarkan dengan melakukan komunikasi secara langsung. Komunikasi ini tidak mengharuskan untuk bertatap muka, akan tetapi bisa saja menjaga komunikasi dan dilakukan melalui pesan singkat via email, maupun telepon.

5. **Revenue Streams**

Elemen *revenue streams* diartikan sebagai Aliran pendanaan ataupun pemasukan yang didapatkan suatu lembaga. Dalam sistem perwakafan, wakaf uang menjadi salah satu produk perwakafan yang mendapatkan anggaran dana dari Pemerintah kepada BWI sebagai *nazhir* nasional. Dana APBN tersebut digunakan untuk membiayai seluruh operasional program kerja BWI termasuk didalamnya program wakaf uang. Hasil dari pengelolaan wakaf uang, *nazhir* akan mendapatkan bagian sebesar 10% dari keuntungan yang didapatkan dan 90% akan disalurkan kepada kepentingan *mauquf 'alaih*

6. **Key Resource**

Key resource diartikan sebagai sumber daya yang digunakan untuk menyalurkan manfaat, menjaga hubungan, dan menghasilkan keuntungan (Tim PPM Manajemen 2012). BWI sebagai *nazhir* pusat memiliki enam divisi, yang terdiri dari pihak profesional dalam menjalankan program kerja wakaf uang. Selain terkait sumber daya manusia, BWI juga memiliki beberapa fasilitas fisik seperti kantor yang terletak di Gedung Bayt Al- Qur'an Taman Mini Indonesia Indah, kendaraan, dan peralatan pendukung lainnya. Selain itu, terdapat peralatan kerja pendukung seperti komputer, telepon, dan alat pencetak. Komponen penting pada *key resource* seperti hak paten dan hak cipta program pengelolaan serta *database*.

7. **Key Activities**

Dalam memaksimalkan wakaf uang, BWI sebagai *nazhir* independen yang membawahi seluruh *nazhir* yang ada memiliki beberapa tugas dan tanggung jawab berdasarkan Undang-Undang No. 41 Tahun 2004. Aktifitas BWI diantaranya melakukan pembinaan kepada

seluruh *nazhir* serta membuat standarisasi kompetensi *nazhir*. Selain itu, BWI dan *nazhir* wakaf uang melakukan pengelolaan dan pengembangan harta wakaf uang yang didasarkan pada analisis kelayakan investasi dan analisis manajemen resiko dengan beberapa ahli dibidangnya. Selain itu, BWI juga melakukan *service excelent* yang terdiri dari *call center*.

8. **Key Partnerships**

Kesepakatan kerja sama yang dilakukan untuk memaksimalkan potensi wakaf uang telah dilakukan dengan beberapa pihak yaitu Kementerian Agama RI, Kementerian Keuangan RI, Otoritas Jasa Keuangan, Bursa Efek Indonesia, DSN-MUI, LKSPWU, dan *Islamic Development Bank (IDB)*. Tujuan dari adanya kerjasama ini untuk optimalisasi operasional terkait investasi wakaf uang untuk mengurangi risiko yang muncul.

9. **Cost Structure**

Dalam menjalankan seluruh aktifitas dari program kerja wakaf uang, terdapat beberapa biaya yang wajib dikeluarkan seperti biaya sosialisasi pada saat melakukan *roadshow* ke daerah-daerah tertentu. Selain itu, setiap BWI maupun *nazhir* wakaf uang memiliki beberapa anggaran biaya yang telah dinggarkan sesuai dengan porsi program kerja per divisi, biaya gaji pegawai, biaya operasional, dan biaya variabel lainnya yang dirasa perlu.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Urutan prioritas aspek kekuatan secara berurutan yaitu pertumbuhan jumlah wakif atau *nazhir*, komunitas Forum Wakaf Produktif, kerja sama dengan perusahaan atau instansi resmi skala nasional maupun internasional, penduduk Indonesia mayoritas beragama Islam, dan karakteristik keabadian wakaf uang. Adapun urutan prioritas aspek kelemahan secara berurutan adalah lemahnya kemampuan manajerial dan profesionalitas *nazhir*, mayoritas *nazhir* belum dapat melakukan analisis bisnis dan kelayakan investasi, kurangnya transparansi dan akuntabilitas data, regulasi pengelolaan wakaf yang belum spesifik, dan perbedaan mazhab yang dianut oleh *nazhir* maupun wakif. Sedangkan sisi eksternal pada aspek peluang secara berurutan adalah penawaran program yang lebih fleksibel dan variatif, potensi wakaf uang, perluasan basis sumber melalui *digital wallet*, *crowdfunding*, hingga *shopping charity*. Selain itu, aspek ancaman secara berurutan adalah kerugian investasi pengelolaan wakaf uang, mitigasi resiko yang tidak dijalankan, biaya operasional yang meningkat, munculnya moral hazard *nazhir* maupun pihak terkait, dan gaya hidup yang hedonisme.
2. *Business Canvas Model* terdiri dari sembilan elemen menggambarkan konsep perencanaan bisnis jangka panjang suatu organisasi dalam menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai dari suatu produk baru. Penggunaan *Business Canvas Model* dalam membuat model perencanaan bisnis wakaf uang yang lebih terarah. Selain itu, *Business Canvas Model* dapat menjadi alternatif strategi manajemen dalam mengurangi risiko kekeliruan dalam eksekusi bisnis yang akan dikembangkan. *Business Canvas Model* secara spesifik mewakili sistem pelanggan, infrastruktur, penawaran, dan juga kelayakan keuangan.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, maka saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya BWI selaku *nazhir* nasional harus mampu merealisasikan potensi wakaf uang secara berkelanjutan. Hal tersebut dapat terlaksana dengan baik, apabila pemilihan sektor investasi pengelolaan dan manajemen mitigasi resiko dilakukan oleh setiap *nazhir* wakaf uang. Melihat adanya tingkat pertumbuhan wakif ataupun *nazhir* wakaf uang harus dimanfaatkan oleh pihak BWI dengan melakukan berbagai pelatihan-pelatihan dasar yang melatih keterampilan baik *human skill*, *technical skill*, maupun *human relation nazhir* wakaf uang terkait dengan pemilihan sektor investasi.
2. Penggunaan *Business Canvas Model* wakaf uang yang telah dirumuskan dapat menjadi rancangan awal dalam memulai suatu pilihan model investasi jangka panjang. *Business Canvas Model* sebaiknya selalu dilakukan pembaharuan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Pembaharuan tersebut akan tercapai apabila BWI, *nazhir* wakaf uang, dan pemangku kebijakan terus melakukan riset pengembangan usaha yang efektif dan efisien sehingga mampu mengurangi risiko yang muncul nantinya.
3. Pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan *Social Enterprise Business Model Canvas* untuk lebih menekankan visi dan misi lembaga sosial dalam menghasilkan manfaat dan keuntungan secara bersamaan.

REFERENSI

- Abas FN, Raji F. 2018. Factors Contributing to Inefficient Management and Maintenance of Waqf Properties: A Literature Review. *Internatinal Journal of Islamic and Civilizational Studies*, 5(3): 1-15.
- Ali KM, Yuliani M, Mulatsih S, Abdullah Z. 2018. Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf di Indonesia. *Journal of Islamic Economics*. 3(1): 2-28.
- Al-Arif MNR. 2012. Wakaf Uang Dan Pengaruhnya Terhadap Program Pengentasan Kemiskinan di Indonesia. *Jurnal Indo-Islamika*, 2 (1): 17–29.
- Amin H, Ramayah T, Abdul R, Supinah R. 2013. Determinants of Online Waqf Acceptance: An Empirical Investigation. *Electronic Journal of Information System in Developing Countries*. 60(8): 1-18.
- Alma'amun S, Shafiai MHM, Shahimi S, Adnan MSA. 2018. Waqf Based Crowdfunding: A Case Study of Waqfworld.org. *International Journal of Islamic Economics Finance Research*. 1(1): 1-10.
- Ascarya. 2010. *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif*. Jakarta (ID): *Seminar Internasional Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi*; 2005 Januari 27.
- Assauri S. 2013. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. Assauri RF, Assauri SF, Nasution ME, Nurhasman D, editor. Depok (ID): Rajawali Pres.
- [BPS] Badan Pusat Statistika. 2010. Kewarganegaraan, Suku Bangsa, Agama, dan Bahasa Sehari-Hari Penduduk Indonesia. [Internet]. [diunduh pada 2020 Januari]. Tersedia pada <https://sp2010.bps.go.id/files/ebook/kewarganegaraan%20penduduk%20in donesia/index.html>.
- Budiman AA. 2011. Akuntabilitas Lembaga Pengelola Wakaf. *Jurnal Walisongo*. 19(1): 75-101.
- [BWI] Badan Wakaf Indonesia. 2019. Data Nazir Wakaf Uang. [Internet]. [diunduh pada 2020 Januari]. Tersedia pada <http://bwi.or.id/index.php/tentang-wakaf/data-wakaf/nazir-wakaf- uang.html>.

- [BWI] Badan Wakaf Indonesia. 2010. Peraturan Badan Wakaf Indonesia Nomor 2 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pendaftaran Nazhir Wakaf Uang. Jakarta (ID): BWI
- [BWI] Badan Wakaf Indonesia. 2010. Peraturan Badan Wakaf Indonesia Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pengelolaan dan Pengembangan Harta Benda Wakaf. Jakarta (ID): BWI
- Dahlan R. 2016. Analisis Kelembagaan Badan Wakaf Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 6(1):113-124.
- [MUI] Majelis Ulama Indonesia. 2002. *Pembiayaan Pengurusan Haji Lembaga Keuangan Syari'ah*. Jakarta (ID): MUI.
- Haneef MAM, Kamil NKBM, Ayuniyyah Q. 2017. *Development of Waqf in Indonesia: The SWOT Analysis of Indonesia Waqf Board (BWI)*. *Jurnal Ekonomi Islam*. 8(2): 136-150.
- Hasanah U. 2008. Wakaf dalam Peraturan Perundang-Undangan di Indonesia. *Al-Awqaf: Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*. 1(01): 9-31.
- Hasim K, Lubis D, Ali KM. 2016. Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penghimpunan Wakaf Uang Di Indonesia (Pendekatan *Analytical Network Process*). *Jurnal al-Muzara'ah*, 4 (41): 127-41.
- Hidayatullah, Sidqi F. 2019. Revitalisasi Badan Wakaf Indonesia (BWI) Analisis Kritis Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf. *Al'Adl*. X(1):15-32.
- [KEMENAG] Kementerian Agama. 2006. *Fiqh Wakaf*. Jakarta (ID): Kemenag.
- [KEMENAG] Kementerian Agama. 2007. Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf. Jakarta (ID): Kemenag.
- [KEMENAG] Kementerian Agama. 2007. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf. Jakarta (ID): Kemenag.
- [KEMENAG] Kementerian Agama. 2013. *Pedoman Pengelolaan dan Perkembangan Wakaf*. Jakarta (ID): Kemenag.
- Kettani H. 2015. *2010 World Muslim Population*. Hawai (USA): *Proceedings of the 8th Hawaii International Conference on Arts and Humanities*. 2015 March 18.
- Lestari W, Thantawi R. 2016. Efektifitas Pengelolaan Wakaf Tunai di Badan Wakaf Indonesia. *Jurnal Syarikah*. 2 (1): 214-34.
- Man YL. 2015. Optimalisasi Pemberdayaan Wakaf Uang. Fakultas Syari, Ekonomi Islam, and IAIN Bengkulu.
- Masyita D. 2008. *Designing Waqf Management System For Microfinance Sector And Poverty Eradication In Indonesia*. *Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*. 1(1): 45-65.
- Nafis MC. 2009. Wakaf Uang untuk Jaminan Sosial. *Jurnal Al-AWaqf*. 2(02):1-7.
- Nasution ME. 2008. Peran Badan Wakaf Indonesia (BWI) dalam Pengembangan Wakaf di Indonesia. *Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*. 1(1): 1-7.
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2010. *Business Model Generation*. Natalia RS, Penerjemah. Jakarta (ID): PT Elex Media Komputindo. Terjemahan dari: *Business Model Generation*.
- Pramono NH, Merlina, Astuti W. 2019. Cerdas Bersama Wakaf (CB Wakaf): Strategi dan Inovasi Pengelolaan Wakaf Uang di Era Digital. *Jurnal Sains Manajemen*. 5(2): 172-182.
- Ridwan M. 2012. Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif. 3(1): 91-109.
- Rusyidiana AS. 2018. Kriteria Pemilihan Lembaga Wakaf di Indonesia: Pendekatan *Multicriteria Decision Making*. *Jurnal Stain Kudus*. 6(2): 185-205.

- Rusydiana AS, Devi A. 2017. Analisis Pengelolaan Dana Wakaf Uang di Indonesia: Pendekatan *Analytic Network Process* (ANP). *Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*. 10(2): 115-133.
- Rusydiana AS, Rahayu SS. 2019. Bagaimana Strategi Pengembangan Wakaf Tunai di Indonesia?. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. 5(1): 15-33.
- Rozalinda. 2012. Manajemen Risiko Investasi Wakaf Uang. *ISLAMICA*. 6(2): 300-315.
- Satyawan D, Possumah BT, Firdaus A. 2018. Analisis Strategi Pengelolaan Wakaf Produktif di Indonesia. *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*. 5(2): 49-64.
- Sekaran U, Bougie R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Chicester (UK): John Wiley & Sons Ltd.
- Tim PPM Manajemen. 2012. *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta (ID): PPM.
- Tiswani. 2014. Peran Nazhir dalam Pemberdayaan Wakaf (Tinjauan terhadap Strategi Pemberdayaan Wakaf Badan Wakaf Al-Qur'an dan Wakaf Center). *Al-Adalah*. 12(2): 409-425.
- [UU] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf. [Internet]. [diunduh pada 2021 Februari]. Tersedia pada <https://www.google.com/search?q=uu+41+tahun+2004&coq=uu+41+tahun+2004&aqs=chrome..69i57j0i131i433l3j0l2j0i433j0i131i433.5119j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Wheelen TL, Hunger JD. 2012. *13th Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. New Jersey: Pearson Education