

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Dompot Dhuafa Republika**

Dompot Dhuafa Republika (DDR) adalah lembaga nirlaba milik masyarakat Indonesia yang berkhidmat mengangkat harkat sosial kemanusiaan kaum dhuafa dengan dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shadaqah, 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 kerap jumpa dengan kaum kaya.

Pada 4 September 1994, Yayasan Dompot Dhuafa Republika pun didirikan. Sejak itu, Yayasan Dompot Dhuafa giat dalam mengumpulkan dan menyalurkan dana Ziswaf dalam wujud aneka program kemanusiaan, antara lain untuk kebutuhan kedaruratan, bantuan ekonomi, kesehatan, dan pendidikan bagi kalangan dhuafa.

Profesionalitas Dompot Dhuafa (DD) kian terasah seiring meluasnya program kepedulian dari yang semula hanya bersifat lokal menjadi nasional, bahkan internasional. Tidak hanya berkhidmat pada bantuan dana bagi kalangan tak berpunya dalam bentuk tunai, DD juga mengembangkan bentuk program yang lebih luas seperti bantuan ekonomi, kesehatan, pendidikan dan bantuan bencana.

Pada 10 Oktober 2001, Dompot Dhuafa Republika dikukuhkan untuk pertama kalinya oleh pemerintah sebagai Lembaga Zakat Nasional (Lembaga Amil Zakat)

oleh Departemen Agama RI. Tanggal 8 Oktober 2001, Menteri Agama Republik Indonesia mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 439 Tahun 2001 tentang PENGUKUHAN DOMPET DHUAFA REPUBLIKA sebagai Lembaga Amil Zakat tingkat nasional.

Seiring berjalannya waktu, pihak Dompot Dhuafa merasa bahwa pengelolaan zakat, infak, shodaqoh dan wakaf harus semakin terorganisir dan professional, hal tersebut seiring dengan terus bertambahnya jumlah dana zakat, infak, shodaqoh dan wakaf yang diterima setiap tahunnya. Maka dibentuklah jejaring Dompot Dhuafa yang mempermudah pekerjaan baik dalam menarik dan menyalurkan donasi zakat, infak dan shodaqoh. Khusus untuk wakaf, DD mendirikan jejaring yang bernama Tabung Wakaf Indonesia (TWI).

Sebagai bagian dari jejaring Dompot Dhuafa Republika, Tabung Wakaf Indonesia (TWI) berkhidmat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan menggalang dan mengelola sumberdaya wakaf secara produktif, profesional dan amanah.

TWI didirikan oleh Dompot Dhuafa pada 14 Juli 2005 sebagai sebuah komitmen dalam mengembangkan sumber daya wakaf agar mampu produktif dan mendukung pengembangan program-program sosial dan pemberdayaan ekonomi yang selama ini telah terlaksana berkat pengelolaan sumber daya zakat, infak dan sedekah secara amanah dan profesional.

Dalam menjalankan program-programnya, TWI selaku nadzir dapat dikatakan sebagai lembaga semi otonom, karena baik dalam perencanaan program hingga

mekanisme kepersonaliaan berjalan hampir sepenuhnya dilaksanakan oleh pihak TWI sendiri.

Dengan pertimbangan atas kemaslahatan yang berkesinambungan serta harmonisasi peran zakat, infak, sedekah dan wakaf dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dhuafa pada khususnya, maka Tabung Wakaf Indonesia menggunakan legalitas YAYASAN DOMPET DHUAFI REPUBLIKA (Dompot Dhuafa).

#### **4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan**

##### **Visi**

Terwujudnya masyarakat berdaya yang bertumpu pada sumber daya lokal melalui sistem yang berkeadilan

##### **Misi**

1. Membangun nilai kemanusiaan dan kemandirian
2. Meningkatkan partisipasi derma masyarakat dan dukungan sumber daya untuk pemberdayaan
3. Mendorong sinergi program dan jaringan organisasi pemberdayaan masyarakat global
4. Menumbuhkembangkan dan mendayagunaan aset masyarakat melalui ekonomi berkeadilan
5. Mengembangkan zakat sebagai alternatif dalam pengentasan kemiskinan

##### **TUJUAN**

1. Mendorong voluntarism dan tumbuhnya kepemimpinan masyarakat sebagai agent of change
2. Terwujudnya perubahan sosial melalui advokasi multi-stakeholder untuk terciptanya kesejahteraan
3. Menjadi lembaga penggalangan sumber daya masyarakat yang terpercaya
4. Mengoptimalkan penggalangan sumber daya masyarakat
5. Menjadi World Class Organization berbasis ZISWAF
6. Terbentuknya jaringan klaster mandiri untuk mengentaskan kemiskinan
7. Menjadi lembaga expert dan rujukan dalam kebijakan pengentasan kemiskinan Indonesia
8. Mengembangkan industri dan usaha yang berbasis redistribusi aset serta mewujudkan jaringan bisnis yang sehat dan ethic.

#### **4.1.3. Susunan Pengurus Dompot Dhuafa Republika**

|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| Pembina Yayasan    | : Parni Hadi            |
|                    | : Houtman Zainal Arifin |
|                    | : Haidar Bagir          |
|                    | : Sutiono Sinanseri     |
| Pengurus Yayasan   |                         |
| Presiden Direktur  | : Ismail Agus Said      |
| Direktur Eksekutif | : Ahmad Juwaini         |

|                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Direktur Keuangan dan Operasional | : Rini Suprihartanti           |
| Direktur Sumber Daya dan Kom.     | : Mohammad Arifin Purwakananta |
| Direktur Program                  | : M. Thoriq                    |
| Manajemen Inti                    |                                |
| Direktur Amil Zakat               | : Prima Hadi, ST.              |
| Direktur TWI                      | : Urip Budiarto, SP.           |
| Manajer Pengembangan Aset         | : Parmudzi, SE., M.Msi         |
| Bag. Pengembangan Bisnis          | : Defri Ariandi, ST.           |
| Bag. Perawatan Aset               | : Hendriansyah, SH.            |
| Manajer Fundrising                | : Hendra Jatmika               |
| Bag. Pemasaran Langsung           | : Anis Priyani                 |
| Bag. Pemasaran Langsung           | : Yudha Andilla                |
| Bag. Komunikasi pelanggan         | : Fidhia Fitriani              |
| Bag. Komunikasi pelanggan         | : Syifa` Nur Afiah             |
| Manajer Operasional               | : -                            |
| Bendahara                         | : Mariana Ulfah. SE.           |
| Manajer SDM dan Umum              | : Abdul Rochim, S.Hum.         |

(Sumber: Dokumentasi DDR 2013)

Dalam pengelolaan wakaf maupun zakat, infak dan shodaqoh DDR membagi dua manajemen inti, dimana lembaga yang mengurus zakat, infak dan shodaqoh tetap beropersai dengan nama DDR sedangkan nadzir adlah TWI. Hingga saat ini

memang masih terdapat beberapa kekosongan pada jabatan yang tertera pada struktur organisasi TWI. Kekosongan ini memang masih dalam proses perekrutan, karena dalam hal perekrutan TWI lebih mengandalkan aspek kebutuhan. Maka selama belum adanya SDM yang kompeten untuk mengisinya kekosongan yang ada ditutupi oleh staf lain. Untuk melihat lebih detail manajemen Tabung Wakaf Indonesia maka perlu dilihat struktur organisasi Tabung Wakaf Indonesia adalah sebagai berikut:

**GAMBAR 4.1.**  
**STRUKTUR DOMPET DHUAFA REPUBLIKA**



Berdasarkan struktur organisasi tersebut terlihat bahwa peran terbesar pada DDR dalam pengelolaan wakaf terdapat pada TWI dan nantinya fokus pembahasan berada pada tataran TWI selaku nadzir, berikut akan diuraikan tugas dan wewenang dari masing-masing dalam TWI, yaitu sebagai berikut:

1). Direktur TWI

- a. Menjalankan jalannya operasional TWI sesuai dengan kebijakan dan tujuan umum yang telah digariskan.
- b. Membuat perencanaan secara periodik yang meliputi rencana, operasional, dan pengawasannya.
- c. Memimpin dan mengarahkan secara umum seluruh kegiatan yang dilakukan oleh stafnya sekaligus melakukan pengawasan.
- d. Membuat pelaporan periodik kepada DDR.
- e. Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja.
- f. Bertanggungjawab terhadap pengelolaan dana aset.
- g. Menentukan skala prioritas pendayagunaan dana bersama Direktur DDR.
- h. Melakukan kontrol terhadap realisasi program.

2). Manajer Pengembangan Aset.

- a. Menganalisa kelayakan usaha ataupun aset yang diwakafkan.
- b. Optimalisasi surplus aset dari usaha yang dijalankan.
- c. Pengurusan legalitas aset wakaf.
- d. Pembuatan proposal usaha dalam rangka pemberdayaan aset.
- e. Koordinasi pemilihan mitra kerjasama bagi aset yang cukup sulit dijangkau.
- f. Koordinasi pengelolaan usaha dengan setiap staff program.

- g. Evaluasi usaha setiap tahunnya.
- h. Pengembangan usaha dari setiap surplus dan aset wakaf baru yang strategis.
- i. Menyeleksi dan mengadakan studi kelayakan dengan Direktur TWI atas proposal yang diajukan oleh pihak lembaga luar

### 3). Manajer *Fundraising*

- a. Mengoptimalkan pendapatan Wakaf baik uang maupun natura dengan memanfaatkan marketing tools yang tersedia.
- b. Mencari data prospek dari relasi pribadi maupun lembaga.
- c. Mencari referensi dari *wakif* lama.
- d. Melakukan kerjasama cobranding dengan pihak corporate yang mempunyai captive market yang sama.
- e. Mengkonfirmasi nama calon *wakif*, alamat dan jam penjemputan Wakaf.
- f. Membuatkan kwitansi pembayaran wakaf
- g. Mencari komunitas dan kelompok kajian dan membuat deal waktu presentasi
- h. Menempatkan Relawan Fundraiser di konter – konter LAZ setiap tanggal 25 – tgl 5 setiap bulan berikutnya.

### 4). Bendahara

- a. Konfirmasi ke bag.keuangan DD tentang dana yang disetujui.
- b. Mencarikan dana pinjaman bila DD terlambat menyalurkan dana.
- c. Menekan bagian keuangan DD agar segera mencairkan dana.
- d. Menyusun SOP keuangan.
- e. Treasury Fund Requisition yang telah diajukan oleh user agar sesuai dengan anggaran dan memeriksa kelengkapan dokumennya.

- f. Menyarankan pengguna dana untuk mematuhi SOP yang berlaku,; mengingatkan pengguna dana yang belum mempertanggungjawabkan penggunaan dana.
  - g. Konfirmasi ke bag.keuangan DD tentang dana / cek yang sudah disiapkan.
  - h. Konfirmasi ke bank untuk pencairan dana.
  - i. Dana (kas atau cek) yang diperoleh, dicairkan / disetorkan / disimpan di brankas.
  - j. Menyalurkan dana ke user sesuai prosedur yang berlaku.
  - k. Meminta pertanggungjawaban pengguna dana.
  - l. Mencatat penerimaan dana wakaf (kas/tunai)
  - m. Cek saldo rekening wakaf untuk mengetahui jumlah dana wakaf yang baru masuk
  - n. Membuat rekapitulasi penerimaan dana wakaf (tunai & bank) setiap bulannya
  - o. Mengumpulkan Fund Requisition dari tiap divisi.
  - p. Mencocokkan Fund Requisition dengan anggaran masing-masing.
  - q. Mengkompilasi pengajuan anggaran bulanan ke DD.
  - r. Membuat surat pengajuan permohonan dana ke DD.
  - s. Mengumpulkan bukti transaksi.
  - t. Memberikan nomor urut pada tiap-tiap transaksi.
  - u. Mencatat semua transaksi harian ke dalam buku kas dan buku bank.
  - v. Membuat laporan realisasi anggaran sementara.
  - w. Membuat laporan Uang Muka yang belum dipertanggungjawabkan.
- 5). SDM dan Umum

- a. Menciptakan terobosan dan inovasi dalam merebut peluang dan kesempatan..
- b. Membuat program kerja minimal 1 tahun ke depan sesuai dengan target sasaran yang hendak dicapai.
- c. Menyelenggarakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM.
- d. Mewakili ketua TWI di saat berhalangan

#### **4.1.4. Staf Administrasi**

Secara keseluruhan TWI ini memiliki pegawai sebanyak 11 orang yang terdiri dari:

1. Direktur : 1 orang
2. Divisi penghimpunan (fundraising) : 5 orang
3. Divisi Pendayagunaan : 3 orang
4. Divisi SDM dan Umum : 1 orang
5. Divisi Administrasi dan Keuangan : 1 orang

#### **4.1.5. Layanan TWI**

##### **1. Wakaf Tunai**

Dengan Wakaf Tunai, kini tak ada alasan untuk menunda berwakaf. Berwakaf dapat dilakukan sesuai kemampuan anggaran, kenyamanan dan hajat. Wakaf akan dijadikan modal untuk diinvestasikan pada sebuah aset produktif yang ditetapkan oleh pengelola. Surplus atas aset produktif tersebut kemudian akan didayagunakan untuk program-program sosial sesuai peruntukan manfaatnya.

##### **2. Wakaf Tanah/Bangunan**

Wakaf Tanah dan Bangunan (Properti) dapat dilakukan sebagai wujud sedekah terbaik. Tanah dan bangunan yang akan diwakafkan tentunya haruslah dimiliki secara sah (bebas sengketa hukum), penuh (bebas hutang) dan telah memperoleh persetujuan dari ahli waris (jika ada).

Jika dipandang berpotensi untuk diproduktifkan, maka aset akan dikembangkan dengan modal pengelola (yang bersumber dari wakaf via tunai) ataupun dikerjasamakan dengan pihak ketiga dengan prinsip saling menguntungkan. Namun, jika dirasakan potensinya lemah atau bahkan berat, saat dipandang perlu, pengelola meminta izin agar tanah/bangunan tersebut dapat dijual dan digabungkan dengan aset yang lain (ruslah) agar memberikan manfaat yang lebih besar. Nilai wakaf yang dicatat selanjutnya adalah sebesar hasil nilai ruslah yang diperoleh.

Bentuk-bentuk memproduktifkan aset dapat berupa penyewaan, leasing (bangun-sewa), kerjasama pengelolaan bisnis di atas aset dengan pihak ketiga dan membangun bisnis di atas aset. Surplus yang diperoleh kemudian dialirkan untuk program-program sosial sesuai peruntukannya (pendidikan, kesehatan dan pemberdayaan).

Yang termasuk kepada donasi wakaf tanah dan bangunan antara lain:

- 1) Tanah
- 2) Rumah
- 3) Kios
- 4) Ruko
- 5) Apartemen

- 6) Bangunan Komersil (Perkantoran, Hotel, Mal, Pasar, Gudang, Pabrik, dll)
- 7) Bangunan Sarana Publik (Sekolah, Rumah Sakit, Klinik, dll)

Dengan pertimbangan khusus, aset dapat juga diproduktifkan secara sosial untuk membantu meminimalkan biaya operasional program sosial yang dimiliki Dompot Dhuafa, misalnya untuk klinik/rumah sakit gratis untuk dhuafa, atau sekolah gratis untuk dhuafa.

### 3. Wakaf Bisnis dan Usaha

Wakaf Bisnis dan Usaha dapat dilakukan sebagai upaya menjadikan “mesin profit” yang semula milik pribadi menjadi milik umat yang selanjutnya memberikan maslahat luas kepada umat. Dalam konteks wakaf bisnis dan usaha, maka seluruh aset, baik aset tetap maupun aset manajemen, dialihkan kepada Tabung Wakaf Indonesia. Dengan demikian, Tabung Wakaf Indonesia menjadi pemilik baru yang selanjutnya bertanggung jawab atas pengelolaan bisnis dan usaha.

Secara umum, bentuk-bentuk usaha yang dapat diwakafkan antara lain:

- 1) Usaha Layanan Publik, seperti klinik, rumah sakit, sekolah, universitas, sarana olahraga.
- 2) Usaha Komersial, seperti minimarket, restoran, waralaba, pabrik, hotel, dsb.

Tabung Wakaf Indonesia akan melakukan analisa kesehatan dan profitability bisnis saat akan diwakafkan sekaligus menganalisa kemampuan lembaga dalam mengelola bisnis dan usaha tersebut.

### 4. Wakaf Saham Dan Surat Berharga

Wakaf Saham dan Surat Berharga dapat diserahkan kepada Tabung Wakaf Indonesia sebagai niat baik Anda memperoleh amal jariyah. Surat-surat berharga yang dapat diwakafkan antara lain:

1. Saham Perusahaan Syariah Terbuka (Terdaftar di Bursa Efek)
2. *Goodwill* Saham Perusahaan Syariah Tertutup
3. Sukuk (Obligasi) Syariah
4. Sukuk (Obligasi) Retail Syariah
5. Deposito Syariah
6. Reksadana Syariah
7. Wasiat Wakaf dalam Polis Asuransi
8. Wasiat Wakaf dalam Surat Wasiat

Wakaf surat berharga akan dicatat nilai bukunya pada tanggal penyerahan. Pengelolaan wakaf surat berharga yang berbentuk saham dan obligasi terbuka ditujukan untuk memaksimalkan perolehan deviden (bagi hasil), serta pengembangan portofolio untuk menghindari terjadinya aset yang default. Deviden atau bagi hasil yang diperoleh menjadi surplus yang akan didayagunakan untuk program-program sosial sesuai peruntukannya.

#### **4.1.6. Program Wakaf**

Dalam menjalankan program dan pemberdayaan wakaf, TWI memiliki beberapa program. Secara umum program yang dilaksanakan terbagi kedalam wakaf produktif dan konsumtif.

#### 4.1.6.1. WAKIF (Wakaf Produktif):

Berangkat dari pemahaman bahwa aset wakaf haruslah berputar, berfungsi produktif, hingga menghasilkan surplus yang terus dapat dialirkan tanpa mengurangi modalnya. Atau, ketika barang modal itu aus, atau habis terpakai, dapat diperbarui kembali dari hasil surplus tersebut.

TWI mengalokasikan wakaf dalam Program WAKIF (Wakaf Produktif). Wakaf tunai yang didapat akan diproduktifkan dalam berbagai bentuk sarana dan kegiatan usaha. *Wakif* tentu saja, juga dapat mewakafkan aset non tunai seperti kendaraan atau mesin-mesin, serta alat produksi lainnya. Bersama wakaf tunai yang dikhususkan bagi pengadaan sarana usaha, TWI menyebutnya sebagai Program WARGA (Wakaf Sarana Niaga).

Selanjutnya, bersama mitra yang ada, TWI akan memproduktifkan wakaf di atas melalui usaha pertanian, perkebunan, peternakan, manufaktur, atau proses perdagangan serta persewaan. Surplus yang dihasilkan dari proses produksi dan perdagangan inilah yang kemudian dimanfaatkan untuk beragam layanan sosial (pembangunan dan pengelolaan masjid, sekolah, klinik, dapur umum, taman bermain, dan lain sebagainya).

Program WAKIF (Wakaf Produktif) dan WARGA (Wakaf Sarana Niaga) akan berhasil jika mendapat dukungan dan partisipasi seluruh masyarakat..

##### 1. Wakaf Peternakan

TWI menginvestasikan dana wakaf untuk peternakan bekerjasama dengan jejaring Dompot Dhuafa lain, yakni Kampong Ternak. Lembaga ini telah sukses memberdayakan peternak dan memiliki mitra di berbagai kota di

Indonesia. Kampoeng Ternak juga aktif dalam program pendistribusian hewan qurban, serta melakukan serangkaian riset, Diklat dan pendampingan sektor peternakan.

## 2. Wakaf Pertanian

TWI bekerja di sektor pertanian bermitra, antara lain, dengan Lembaga Pertanian Sehat (LPS), jejaring Dompot Dhuafa lain, yang bergiat dalam pertanian sehat. LPS juga bergiat menyiapkan sarana produksi pertanian dari bahan organik.

## 3. Wakaf Perkebunan

Saat ini TWI menjalankan program usaha perkebunan di dua daerah. Pertama, di Kabupaten Lahat, Sumatra Selatan, untuk perkebunan karet, bersama-sama masyarakat setempat. Kedua, di Kabupaten Banggai, Sulawesi Tengah, untuk perkebunan cokelat dan kelapa. Hasil dari perkebunan cokelat dan kelapa ini digunakan untuk mendanai satu-satunya SMU yang ada di sana yaitu SMU Mansamat.

## 4. Wakaf Usaha Perdagangan

Dalam usaha perdagangan TWI akan bermitra dengan para pedagang, baik kecil maupun menengah, mengelola kemitraan dagang dengan menerapkan kontrak qirad. Qirad merupakan sejenis modal ventura yang diberikan kepada mitra terpilih sebagai pinjaman tanpa bunga, tanpa agunan, dan tanpa syarat ekuitas. Ketentuan bagi hasil hanya berlaku bagi usaha kemitraan dagang yang sukses dan memberikan surplus. Bila usaha

gagal dan merugi, yang bukan disebabkan oleh kecerobohan mitra, maka risiko sepenuhnya ditanggung oleh TWI sebagai penyandang dana.

#### 5. Wakaf Sarana Niaga

Dengan wakaf TWI akan membangun atau mengadakan berbagai sarana niaga, seperti pertokoan, permesinan, kendaraan, dsb, untuk disewakan kepada pihak ketiga. Hasil penyewaan sarana niaga ini akan diarahkan untuk beragam kegiatan sosial sesuai dengan permintaan *wakifnya*.

#### **4.1.6.2. Wakaf Untuk Kepentingan Umum**

Tabung Wakaf Indonesia memiliki fokus utama pada aspek pengelolaan aset wakaf produktif sehingga dapat menghasilkan surplus seoptimal mungkin. Surplus wakaf ini selanjutnya diserahkan kepada Dompot Dhuafa untuk disalurkan kepada masyarakat dhuafa dalam bentuk program-program pendidikan, kesehatan, sosial umum dan pemberdayaan ekonomi.

Dengan pengalaman menyalurkan zakat, infak dan sedekah sejak 1993, Dompot Dhuafa telah sangat kompeten untuk memastikan penyaluran surplus wakaf kepada dhuafa dilakukan dengan tepat sasaran, tepat guna dan tepat akuntabilitas.

Mengingat Rukun Wakaf mensyaratkan adanya *Mauquf Alaih* (Penerima Manfaat) dalam akad wakaf, maka Donatur Wakaf dapat meminta Tabung Wakaf Indonesia untuk mengarahkan Penerima Manfaat atas wakaf pada program:

1. Pendidikan untuk Dhuafa;
2. Kesehatan untuk Dhuafa;
3. Pemberdayaan Ekonomi untuk Dhuafa; atau

4. Menyerahkan kepada Nazhir untuk penyalurannya (Tidak Terikat)

Adapun bentuk pendayagunaan yang dilakukan adalah:

1. Wisma Mualaf

Wisma ini untuk membantu mualaf. Diharapkan Wisma ini mampu menjawab problemproblem yang dialami hamba Allah yang baru kembali ke pangkuan Islam.

2. Pendidikan

- I. Smart Ekslensia Indonesia (SMART)

Sekolah tingkat SMP dan SMU ini diperuntukkan bagi dhuafa yang memiliki potensi intelektual tinggi. SMART telah tercatat sebagai lembaga pendidikan yang tak kalah dengan sekolah unggulan yang ada.

- II. Beastudi Indonesia

Beastudi Indonesia adalah program beasiswa investasi SDM yang mengelola biaya untuk pendidikan, pembinaan, pelatihan serta pendampingan mahasiswa.

- III. Sekolah Guru Indonesia

Sekolah Guru Indonesia adalah program pendidikan dan pelatihan untuk menciptakan guru-guru berkarakter. Setelah menempuh pendidikan dan pelatihan selama 5 bulan, para guru ini kemudian dikirim ke berbagai daerah terpencil, termasuk kawasan terluar Indonesia, untuk mengabdikan selama satu tahun.

- IV. Makmal Pendidikan

Makmal Pendidikan adalah sebuah laboratorium pendidikan yang berusaha menjawab kebutuhan peningkatan kualitas sekolah beserta perangkatnya melalui pelatihan SDM dan pendampingan manajemen sekolah.

#### V. Institut Kemandirian

Institut Kemandirian berperan dalam menciptakan tenaga kerja baru yang terampil. Institut ini memiliki dua jenis pelatihan, yaitu pelatihan kewirausahaan dan pelatihan keterampilan teknis. Institut Kemandirian memiliki lima laboratorium, yaitu otomotif, catering, menjahit, servis komputer dan handphone, serta perkayuan.

#### VI. Rumah Cahaya

Perpustakaan sekaligus pusat karya tulis. Anak-anak dan remaja kaum tak berpunya bisa menikmati bacaan berkualitas sekaligus mengasah kemampuan menulisnya.

### 3. Kesehatan

#### I. LKC (Layanan Kesehatan Cuma Cuma)

Klinik kesehatan dibangun membantu dhuafa. Sejak berdiri tahun 2001, LKC sudah memiliki member tak kurang dari 10.000 kepala keluarga yang memperoleh layanan kesehatan tak kalah baiknya dengan rumah sakit.

#### II. RS. Rumah Sehat Terpadu

Sejak tahun 2009, Dompot Dhuafa juga telah membangun rumah sakit gratis bagi pasien dari kalangan masyarakat miskin yang

berlokasi di Desa Jampang, Kemang, Kabupaten Bogor, di atas lahan seluas 7.600 m<sup>2</sup>. Rumah sakit gratis ini bernama Rumah Sehat Terpadu (RST) Dompot Dhuafa yang memiliki fasilitas lengkap mulai dari poliklinik, dokter spesialis, ruang operasi, rawat inap, UGD, apotek, hingga metode pengobatan komplementer. RST Dompot Dhuafa telah resmi beroperasi penuh dengan kapasitas 50 tempat tidur sejak pertengahan 2012 lalu dan diharapkan dapat melayani 54.000 pasien dhuafa pada tahun pertamanya.

#### 4. Pemberdayaan Ekonomi

##### I. Pertanian Sehat Indonesia

Melalui Pertanian Sehat Indonesia, Dompot Dhuafa mengupayakan agar petani menjadi lebih produktif dalam mengelola sumber daya pertanian dengan memaksimalkan penggunaan pupuk organik dan pestisida alami. Saat ini, program pemberdayaan pertanian telah tersebar di berbagai wilayah dengan penerima manfaat mencapai 1.165 KK atau 5.900 jiwa petani dengan luas lahan garapan mencapai 33.411 Ha.

##### II. Kampoeng Ternak

Kampoeng Ternak (KaTer) Dompot Dhuafa berusaha menghidupkan potensi lokal masyarakat yang berbasis peternakan melalui strategi pemberdayaan dan pendampingan intensif pada peternak. Selain itu, KaTer juga mengupayakan pemberdayaan melalui pemuliaan, pengembangan bibit ternak lokal, dan pembangunan jaringan pasar.

### III. Masyarakat Mandiri

Masyarakat Mandiri berdedikasi untuk memutus lingkaran kemiskinan di kantong-kantongnya, baik di desa maupun kota dengan pendekatan ekonomi. Misi utamanya adalah menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat yang berbasis kewirausahaan sosial secara terintegrasi dan berkelanjutan.

### IV. Social Trust Fund

Social Trust Fund (STF) dikembangkan oleh Dompet Dhuafa untuk memainkan fungsi bank bagi masyarakat miskin. Persoalan utama masyarakat miskin untuk mengembangkan usaha adalah akses kepada perbankan karena mereka dianggap non bankable. Kekuatan utama STF adalah betul-betul kepercayaan diantara pengelola dan penerima manfaat.

## **4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian**

### **4.2.1. Penghimpunan Donasi Wakaf Produktif**

Melihat bahwa wakaf produktif adalah program yang relatif masih baru mengemuka di Indonesia dan bertolak belakang dari paradigma yang umum di kebanyakan masyarakat selama ini maka diperlukan sosialisasi yang intensif dan terus menerus agar dapat diterima oleh masyarakat secara lebih luas dan mampu berdampak besar pada peningkatan kesejahteraan sosial dari surplus yang dihasilkan.

Diperlukan peran aktif dari pemerintah dan nadzir, baik perorangan maupun instansi, untuk menjadikan wakaf produktif mampu berjalan sesuai dengan tujuan

awal digagas. Termasuk juga bagi Dompot Dhuafa Republika melalui Tabung Wakaf Indonesia sebagai nadzir wakafnya yang merupakan lembaga semi otonom. Pemisahan beberapa kebijakan dalam struktural nadzir diharapkan menjadikan nadzir lebih kreatif dalam menentukan program kerja walaupun secara garis besar dan renstra tetap merujuk pada DDR.

Diantara peran aktif yang mampu dilakukan baik oleh pemerintah maupun nadzir dalam usaha memperkenalkan wakaf produktif pada masyarakat adalah melalui jasa periklanan dan pemasaran. Periklanan dan pemasaran memainkan peran penting dalam sebuah aktivitas apapun, karena iklan sebagai salah satu media komunikasi dan informasi yang memainkan peran penting dalam menginformasikan dan memahamkan pihak luar organisasi terkait suatu proses, kegiatan, maupun produk.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklan secara tidak langsung ikut menentukan penilaian masyarakat mengenai baik buruknya kegiatan-kegiatan bisnis. Dalam periklanan, promosi dilakukan secara tidak langsung dengan melalui media cetak, media elektronik atau media lainnya, tergantung strategi manajemen pemasaran dan situasi pasar yang sedang dihadapi. Tujuan dari promosi sendiri adalah Memberitahukan; Menyadarkan; Mengingatkan; Mendorong dan memotivasi; Menanamkan citra yang kuat dalam benak; dan Memudahkan dan melayani. ([www.bwi.or.id](http://www.bwi.or.id) diakses pada tanggal 19 Mei 2010 pukul 07.12 wib).

Pemilihan media informasi tentunya harus sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik produk yang ditawarkan juga pangsa pasar prioritas yang dituju.

Oleh karena itu, suatu organisasi harus mampu menentukan media dan sarana informasi yang tepat untuk memperkenalkan dan memasyarakatkan produknya. Begitu pula halnya dengan TWI yang selalu aktif dalam memperkenalkan produknya melalui berbagai media yang dibutuhkan mengingat bahwa wakaf produktif masih sering menjadi perdebatan dikalangan masyarakat pedesaan khususnya.

*Jadi kalau promosi kita pakai audio visual mas, dalam bentuk penyiaran iklan di tv. Untuk ini kita masih gabung dengan Dompot Dhuafa. Setiap bulan Ramadan Dompot Dhuafa juga punya program di TV One namanya 'Datang Dari Hati' di acara itu kita juga ada ruang untuk bisa memperkenalkan produk kita.*

*Selain itu kita juga menjalin komunikasi lewat jejaring sosial seperti facebook dan twitter, alhamdulillah cukup banyak yang merespon khususnya dari twitter. Juga untuk direct sales kita biasa melalui komunitas, komunitas apa saja. Bisa komunitas pengajian, hobi, atau yang lain. Direct sales juga biasanya lewat pembukaan counter secara rutin setiap bulan dalam even-even yang ada. Untuk pembukaan counter kita biasa join dengan dompet dhuafa kadang sendiri. Kita juga pakai brosur, brosur ini sama seperti media televisi tadi, kita masih join dengan DD. tapi beberapa tahun ini kita juga membuat brosur khusus TWI, ya semoga semakin banyak nanti yang wakaf. (Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Hendra Jatmika pada tanggal 14 Mei 2013 pukul 16.10 wib)*

Selain itu juga dijelaskan lebih lanjut oleh Bapak Hendra Jatmika selaku manajer penghimpunan dana bahwa selain menggunakan media dalam menghimpun dana juga ada yang berupa pengelolaan donator yang ada

*Media komunikasi lain yang kita pakai dengan maintenance database yang ada, kan sudah ada datanya para donatur yang lama, ya itu kalau ndak wakaf lagi kita kontak, kita silaturahmi kita ajak lagi untuk berwakaf lagi.*

Dari hasil wawancara diatas, berikut penulis uraikan langkah-langkah yang ditempuh oleh TWI dalam menghimpun donasi wakaf produktif, adalah:

1. Promosi melalui program TV dan iklan

Penayangan iklan di tv tidak terjadwal secara pasti, untuk program ini TWI masih bergabung dengan organisasi induknya Dompot Dhuafa Republika. Adapun untuk program tayangan dijadwalkan setiap bulan rhamadan dengan mengangkat sebuah tema umum terkait zakat infaq, shodaqoh dan wakaf.

## 2. Penyebaran brosur

Secara berkala TWI rutin mencetak brosur-brosur terkait program wakaf produktif. Dalam brosur juga termuat akan tujuan dan hasil yang akan dicapai dari wakaf tersebut. Wakaf yang ditawarkan diantaranya wakaf properti, wakaf tunai, wakaf tanah dan bangunan juga wakaf surat berharga. Brosur-brosur ini disebarakan melalui komunitas, pengunjung gerai juga para donator.

## 3. Penyebaran laporan wakaf

Penyebaran laporan wakaf ini dibuat bagi setiap *wakif* untuk memantau dan memeriksa apakah wakaf yang sudah diserahkan terdata dengan baik, begitu pula dengan alokasi pendayagunaan wakaf yang akan didistribusikan pada pos-pos yang disepakati pihak TWI. Dalam pembuatan laporan wakaf ini pihak TWI bergabung dengan DDR, karena dalam laporan wakaf yang dibuat setiap bulannya tidak hanya memuat konten terkait wakaf produktif yang menjadi tanggung jawab TWI secara khusus, akan tetapi juga memuat akan pendayagunaan wakaf secara sosial yang menjadi urusan DDR.

## 4. Promosi di Radio

Pihak TWI berusaha semaksimal mungkin sebagai upaya dalam memperkenalkan produk dan program mereka. Dari hasil interview yang dilakukan penulis terhadap manajer penghimpunan dana, Bapak Hendra

Jatmika, bahwasannya TWI juga mensosialisasikan program mereka melalui radio. Sosialisasi melalui radio dianggap cukup efektif mengingat perangkat radio yang ada dimanapun baik itu didalam mobil, telepon genggam dan beragam perangkat lain yang ada disekitar. Saat ini TWI telah bekerjasama dengan beberapa radio diwilayah jabodetabek karena memang cakupan kerja yang ada untuk sementara waktu terbatas pada wilayah itu. Radio yang bekerjasama diantaranya Radio Dalam, Trijaya, Malita FM.

#### 5. Jejaring Sosial

Pihak TWI juga berupaya mengenalkan programnya melalui jejaring sosial seperti facebook dan twitter juga melalui web yang dipunya. Sosialisasi melalui Twitter khususnya dirasakan paling efektif samapai saat ini, karena intensitas masyarakat perkotaan yang menggunakan twitter cukup sering. Sehingga komunikasi disini dapat berjalan lancer dan masyarakat menjadi cepat faham terkait wakaf produktif

#### 6. Membuka Gerai

TWI juga melakukan penghimpunan dana dengan membuka gerai-gerai di beberapa instansi bersama-sama dengan DDR baik pada instansi milik pemerintah maupun swasta di wilayah Jabodetabek. Dalam rangka penghimpunan dana, beberapa instansi pernah bekerjasama dengan TWI seperti Bank Muamalat, Bank Syariah Mandiri, Kantor Pos, dan lain-lain. Selain itu TWI juga rutin mengikuti even-even tertentu seperti Islamic Book Fair, Pekan Raya Jakarta dan lain-lain. Hal ini dilakukan untuk lebih memahamkan masyarakat pada umumnya terkait wakaf produktif dan juga

untuk tetap mempertahankan *brand image* yang sudah cukup melekat pada sebagian masyarakat Jabodetabek.

#### 5. *Maintenance* donatur lama

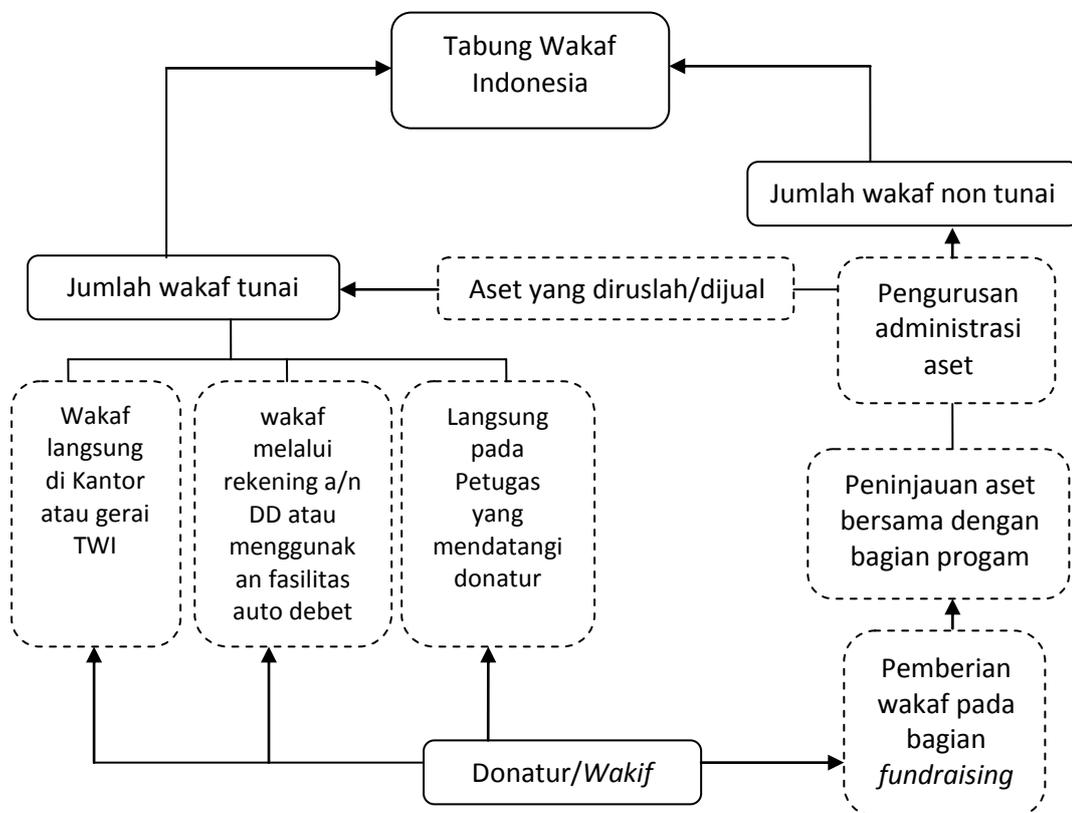
Penghimpunan dana yang dilakukan TWI juga dengan cara memeriksa data donator yang telah ada serta menghubungi kembali donatur-donatur yang sudah tidak berwakaf lagi untuk mengajak kembali berwakaf. Menurut Bapak Hendra Jatmika cara ini cukup strategis karena lebih mudah untuk memahami donatur yang pernah berwakaf. Langkah ini juga bertujuan untuk menjalin silaturahmi dengan sesama muslim serta mengingatkan kembali untuk beramal jariyah.

Sampai saat ini ruang lingkup wakaf produktif yang dikelola oleh TWI baru terbatas pada wilayah Jabodetabek. Hal ini karena TWI selaku nadzir wakaf DDR terpusat di Tangerang saja dan belum membentuk nadzir-nadzir khusus di setiap daerah. Meskipun begitu jumlah *wakif* yang dari luar Jawa cukup banyak, hal ini terlihat dari jumlah aset perkebunan di luar Jawa seperti perkebunan coklat di Sulawesi dan karet di Sumatera. Akan tetapi pengelolaannya masih melibatkan pihak kedua dan belum dilakukan langsung oleh nadzir wakaf sehingga rawan terjadi kecurangan apabila ada kelengahan pengawasan dari nadzir TWI.

*Sebenarnya kalau kita mau banyak sekali mas yang mau mewakafkan kebun dan tanah diluar Jawa, tapi ya itu jumlah SDM kita kan sangat terbatas, untuk meninjau ke lokasi butuh waktu dan dana yang lumayan. Untuk perkebunan yang ada di Sumatra dan Jawa tengah saja masih menggunakan bantuan warga sekitar sebagai pengelola. Kedepannya ya ada nadzir di setiap wilayah yang bisa memantau langsung perkembangan aset wakaf disitu dengan tetap memberdayakan masyarakat sekitar (hasil wawancara dengan pak Parmudzi 14 Mei 2013)*

Terkait penghimpunan dana, TWI memberikan beberapa alternatif bagi masyarakat yang ingin menjadi *wakif*, adapun prosedur yang dilakukan antara wakaf tunai dan non tunai berbeda, secara umumnya dapat dilihat pada bagan berikut.

**Gambar 4.1.**  
**Alur Layanan Wakaf Untuk *Wakif* TWI**



Sumber: Hasil olahan Data Primer, 2010

Dari bagan 4.2.1 di atas, terlihat beberapa alur layanan yang diberikan TWI terkait penerimaan wakaf baik dalam bentuk tunai maupun non tunai. Untuk wakaf tunai prosedur terkait ikrar wakaf menghimpunan cukup sederhana. Wakaf tunai dapat dilakukan dengan mendatangi secara langsung kantor TWI yang berada di Perkantoran Ciputat Indah Permai Blok C 28 – 29 Jl. Ir. H. Juanda

No.50, Ciputat ataupun dengan cara mendatangi petugas yang ada pada gerai-gerai TWI yang ada pada even-even tertentu.

Selain itu wakaf tunai juga dapat dilakukan dengan cara menghubungi pihak TWI untuk datang ke rumah donatur mengambil uang yang diwakafkan, adapun penyetoran donasi wakaf dapat dilakukan dengan langsung memberikan pada pegawai TWI ataupun dengan mentransfer melalui rekening yang tersedia. Bagi yang ingin menjadi donatur rutin dapat dilakukan dengan melalui fasilitas auto debet untuk setoran ke rekening Tabung Wakaf Indonesia.

Dalam hal ikrar, wakaf tunai cukup hanya dengan pemberian tanda terima berupa kuitansi berbeda halnya dengan wakaf non tunai yang harus melibatkan banyak pihak di luar *wakif* dan *nadzir*. Dan disediakan pula sertifikat wakaf bagi para *wakif* yang berwakaf dengan nominal diatas Rp 1.000.000.

*Kalau wakaf tunai ikrarnya lebih sederhana mas dibanding wakaf non tunai baik itu benda bergerak maupun tidak, wakaf tunai itu biasanya donatur memberikan sejumlah uang kepada kami baik itu langsung maupun transfer ada pula yang memanfaatkan fasilitas auto debet hasil kerjasama kami dengan bank, jadi ya secara otomatis rekening donatur akan mengirim sejumlah uang pada rekening TWI. Sebagai tanda terima kami beri wakif berupa kuitansi dan khusus untuk yang berwakaf diatas satu juta kami beri sertifikat wakaf (hasil wawancara dengan Bapak Hendra Jatmika 14 Mei 2013 pukul 16.15 wib)*

Adapun wakaf non tunai yang juga menjadi program TWI diantaranya :

1. Wakaf benda bergerak seperti kendaraan
2. Wakaf tanah dan bangunan
3. Wakaf surat berharga

Untuk wakaf benda bergerak dan surat berharga, proses yang dilalui juga cukup sederhana dan hampir sama dengan wakaf tunai. Berbeda halnya dengan wakaf tanah dan bangunan yang memerlukan peninjauan kelayakan benda yang

akan diwakafkan seperti ketiadaan hal-hal terkait hukum pada tanah dan bangunan, lokasi serta legalitas. Dalam wakaf non tunai, pihak TWI akan melakukan pengalihan nama hak kepemilikan. Dan bagi para *wakif* juga disediakan formulir kesediaan berwakaf yang mengandung poin-poin yang harus diisi seperti kesediaan untuk *diruslah*/dijual, barang tidak dalam sengketa, bukan barang illegal dan apabila ada ketentuan-ketentuan hukum yang belum dijalankan seperti penunggakan pajak ataupun ketiadaan sertifikat maka *wakif* bersedia untuk membantu nadzir dalam penyelesaiannya.

Di TWI, pihak yang bertugas dalam menghimpun dana wakaf adalah seluruh anggota tim dalam bidang *fundraising*. Pada awalnya divisi *fundraising* hanya beranggotakan 2 orang dengan satu manajer yaitu Bapak Hendra Jatmika. Seiring berkembangnya wilayah kerja dan banyaknya minat masyarakat dalam berwakaf saat ini bidang *fundraising* terdiri dari 4 staff dengan satu manajer.

Dari 4 staff tersebut, 2 diantaranya bertanggung jawab dalam hal *direct sales*. Merekalah yang bertugas mengumpulkan/menarik dana dari para donatur baik melalui *door to door* ataupun dengan masuk pada komunitas-komunitas. Selain mempromosikan TWI untuk mencari donatur baru mereka juga mengumpulkan dana dari para donatur yang sudah rutin berwakaf, divisi ini juga bertugas untuk menghubungi para donatur lama yang sudah tidak berwakaf untuk berwakaf lagi.

Sedangkan 2 staff yang lain bertanggung jawab dalam urusan *customer relationship management*. Tugas mereka adalah menjaga jalinan komunikasi TWI dengan para donatur baik. dalam bentuk laporan kepada donatur akan penerimaan

wakaf oleh TWI dari donatur, laporan ini bersifat SMS dan juga berupa laporan triwulanan yang digabung dengan laporan pendayagunaan surplus wakaf dari DDR. Selain itu mereka juga bertugas menerima segala keluhan ataupun pertanyaan dari para donatur maupun calon donatur sebagai bahan koreksi kinerja juga terkait pihak luar yang ingin mendapatkan akses ke pihak TWI.

Adapun latar belakang pendidikan dari bagian *fundraising* dapat berasal dari berbagai macam. Hal ini dikarenakan pihak TWI merasa bahwa kemampuan yang paling dibutuhkan dalam bidang ini adalah keahlian dalam membaca kondisi masyarakat serta cara komunikasi yang baik dengan masyarakat sehingga berminat untuk bergabung menjadi donatur TWI dan keuletan dalam mencari donatur.

*Jumlah staff fundraising itu lima orang termasuk saya, dua orang sebagai direct sales dan dua orang lagi sebagai CRM, customer relationship management. Kalau background pendidikan ndak harus dari marketing mas, kan marketing itu bisa siapa saja, saya sendiri dulu kuliah sastra arab. Yang penting dia ulet dan pinter komunikasi dengan customer (Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Hendra Jatmika pada tanggal 11 Mei 2013 pukul 17.00 WIB)*

Sumber dana TWI saat ini berasal dari para *wakif* yang bersedia mewakafkan hartanya baik itu tunai maupun non tunai dan sifatnya tidak mengikat. Sebagai sebuah lembaga perintis dalam penggunaan wakaf produktif, TWI tentunya memiliki banyak program sebagai upaya menjadikan aset wakaf itu tetap tak berkurang bahkan menghasilkan, karenanya TWI juga membutuhkan biaya operasional yang selama ini diambilkan dari alokasi sebagian surplus wakaf.. Menurut keterangan dari bapak Parmudzi mengatakan bahwa:

*Jadi tidak seluruh dari surplus wakaf itu kita serahkan pada DD untuk dijadikan proyek sosial, tetapi 50% kita berikan ke DD, 40% buat reinvestasi dan*

*maintenance sedangkan yang 10% untuk gaji (Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 10 Mei 2013 pukul 15.30 wib )*

Hingga saat ini jumlah donasi wakaf di TWI berfluktuasi akan tetapi jumlah dana secara keseluruhan yang diberdayakan terus berkembang, hal ini dikarenakan pemberdayaan wakaf tidak saja mengandalkan penerimaan dana baru akan tetapi juga dari surplus wakaf yang ada. Adapun perkembangan kondisi aset wakaf yang ada dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 4.1.**  
**Jumlah Penerimaan Donasi Wakaf dan Pemanfaatannya**  
**TWI Tahun 2010-2012**

| <b>NO</b> | <b>Aset</b>             | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b>  |
|-----------|-------------------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>1</b>  | <b>penerimaan wakaf</b> | -           | Rp 9,304 M  | Rp 7,507 M   |
| <b>2</b>  | <b>Investasi</b>        | Rp 41,545 M | Rp 30,171 M | Rp 66,035 M  |
| <b>3</b>  | <b>Aset tetap</b>       | Rp 51,237 M | Rp 82,323 M | Rp 126,469 M |
| <b>4</b>  | <b>Saldo Dana akhir</b> | Rp 0,801 M  | Rp 1,882 M  | Rp 4,956 M   |

Sumber: Laporan Keuangan TWI tahun 2010-2012: data diolah

Dari tabel 4.2.1. diatas, terlihat bahwa jumlah donasi yang berhasil dihimpun berfluktuasi per tahunnya. Pada tahun 2010 belum dapat ditampilkan jumlah donasi wakaf produktif saat itu dikarenakan kondisi organisasi saat itu masih bercampur dengan organisasi induk. Adapun pada tahun 2011 jumlah wakaf yang terkumpul sebanyak Rp 9.304.162.077 dan mengalami penurunan pada tahun 2012 menjadi Rp 7.507.956.289. Dengan penurunan jumlah himpunan wakaf dikarenakan adanya penurunan kinerja dalam bidang *fundraising* saat itu dan sampai saat ini bidang *fundraising* mencoba memperbaiki lagi kinerja yang ada untuk dapat mencapai target wakaf tahun 2013.

Akan tetapi dari jumlah dana yang terkumpul secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa bidang *fundraising* telah berfungsi cukup baik dan masih

memiliki potensi untuk dikembangkan khususnya dalam variasi program dan jangkauan wilayah.

#### **4.2.2. Pengelolaan Donasi Wakaf**

##### **4.2.2.1. Pola Pengelolaan Donasi Wakaf**

Ada tiga macam nadzir di Indonesia jika ditinjau dari cara pengelolaan wakaf yang dilakukan. Pertama, dikelola secara tradisional. Harta wakaf masih dikelola dan ditempatkan sebagai ajaran murni yang dimasukkan dalam kategori ibadah semata. Seperti untuk kepentingan pembangunan masjid, madrasah, mushala dan kuburan. Kedua, harta wakaf dikelola semi profesional. Cara pengelolaannya masih tradisional, namun para pengurus (nazhir) sudah mulai memahami untuk melakukan pengembangan harta wakaf lebih produktif. Namun, tingkat kemampuan dan manajerial nazhir masih terbatas. Dan ketiga, harta wakaf dikelola secara profesional. Nazhir dituntut mampu memaksimalkan harta wakaf untuk kepentingan yang lebih produktif dan dikelola secara profesional dan mandiri. (<http://www.kompasiana.com/posts/index/opinion> diakses pada tanggal 19 Mei 2013 pukul 06.45 wib).

Dilihat dari cara pengelolaan serta pendayagunaan wakaf yang dilakukan oleh nazhir, Pengelolaan wakaf di TWI termasuk kedalam kategori pengelolaan wakaf secara profesional. Pihak TWI sudah mencoba membuat suatu system terstruktur agar wakaf dapat menghasilkan surplus tanpa harus berkurang nilainya. Dalam prakteknya surplus yang ada akan dialokasikan pada tiap-tiap pos yang telah digariskan oleh DD selaku organisasi induk. Dari surplus inilah beragam proyek sosial yang menjadi program DD terbantu, karena dari 50% surplus wakaf

digabung dengan sejumlah penerimaan zakat, infaq dan shodaqoh proyek sosial dijalankan

Hal ini diketahui dari hasil wawancara dengan Bapak Parmudzi yang menyatakan bahwa.

*Jadi kita disini mencoba fokus dalam aset management, kita kelola donasi wakaf yang ada sehingga menghasilkan surplus. Akan tetapi kita tidak dibenarkan untuk mengelola surplus itu. Jadi kita fokus mengelola biar bisa menghasilkan surplus untuk kemudian kita serahkan pada DD. tapi tidak keseluruhan sebenarnya, sudah dibagi dalam aturannya Jadi tidak seluruh dari surplus wakaf itu kita serahkan pada DD untuk dijadikan proyek sosial, tetapi 50% kita berikan ke DD, 40% buat reinvestasi dan maintenance sedangkan yang 10% untuk gaji (Hasil wawancara pada tanggal 10 Mei 2013 pukul 15.30 wib)*

Hal diatas senada dengan yang dikatakan oleh bagian keuangan TWI yaitu Mariana Ulfah yang mengatakan

*Iya memang dari surplus wakaf itu yang diberikan ke DD untuk progam sosial sebesar 50%, sedangkan 40% untuk diputar ulang dan 10% untuk nadzir (Hasil wawancara pada tanggal 11 Mei 2013 pukul 17.00 wib)*

Lebih lanjut Bapak Parmudzi menambahkan bahwa untuk saat ini proyek yang dijalankan TWI terpusat pada properti dan belum ada kebijakan ataupun rencana jangka pendek untuk perluasan wilayah maupun sektor wakaf produktif. Adapun jika saat ini TWI memiliki aset berupa surat berharga lebih dikarenakan latar belakang *wakif* yang bergelut dengan surat berharga sedangkan perkebunan merupakan donasi wakaf dari *wakif* yang sangat potensial sehingga diputuskan untuk memberdayakannya melalui masyarakat sekitar dikarenakan ketidakmampuan pengelolaan secara langsung dari pada menjualnya. Beragam kekurangan disebabkan letak TWI yang terpusat pada satu tempat dan jumlah SDM yang sangat terbatas.

*Terus terang aja ya mas, untuk program wakaf produktif kita ini lebih konsen di properti, selain itu juga ada bisnis seperti food court, kita ndak kearah yang lain dulu, ada sih surat berharga, tapi itu karena kebetulan ada wakif kita yang dulu merupakan pemain saham dan ia mau mewakafkan saham yang ia miliki, kalau dilihat dari portofolionya luar biasa, jadi ini saham salah satu perusahaan besar di Indonesia.*

*Kita juga punya perkebunan coklat di Banggai Sulawesi, juga punya perkebunan karet kata pengelolanya sih tahun ini seharusnya panen di sumatera, kita kerjasama mengelolanya, karena ndak mungkin kita yang mengelolanya, jadi kita bekerjasama dengan pihak lain (Hasil wawancara pada tanggal 10 Mei 2013 pukul 15.30 wib)*

Dari keterangan diatas, terlihat bahwa untuk sementara ini donasi wakaf yang cukup terjangkau dikelola secara langsung oleh TWI dan digunakan untuk penambahan aset properti yang dimiliki yang relatif lebih mudah pengelolaannya. Untuk aset lain yang berpotensi menggunakan pihak luar dalam pengelolaannya dan diorientasikan pada manfaat sosial.

#### **4.2.2.2. Pendistribusian Donasi Wakaf**

Pemanfaatan dan pendistribusian doansi wakaf produktif di TWI dilakukan oleh bagian program. Bagian ini dipimpin oleh Bapak parmudzi beserta 2 orang rekannya dimana masing-masing individu punya bagian tersendiri. Bapak Parmudzi sebagai manajer program yang mengatur kebijakan program pemberdayaan donasi wakaf pada aset produktif juga merangkap tugas sebagai bagian pengembangan aset dan bisnis. Sedangkan dua rekan yang lain mengurus perawatan aset dan legalitas.

Akan tetapi jumlah yang ada sekarang menurut Bapak Parmudzi masih kurang sebenarnya karena posisinya yang sekarang sedang merangkap dua jabatan dan juga melihat pada jumlah aset wakaf yang terus berkembang serta minat wakif yang sangat tinggi.

*Ya kita bertiga, saya sebagai manajer program, pak defri untuk aset maintenance dan pak hendri urusan legal, ya kita masih sangat kurang mas dengan jumlah yang ada. Seharusnya ada lagi yaitu bagian business development officer yang saat ini ya saya pegang langsung (Hasil wawancara dengan bapak Bapak Parmudzi pada tanggal 15 Mei 2013 pukul 17.30)*

Setiap donasi wakaf yang diterima akan dirupakan oleh TWI dalam bentuk uang kecuali bagi donasi wakaf yang potensial sehingga dapat dimanfaatkan lebih baik. Donasi yang ada juga tidak dan pihak TWI juga meminta persetujuan dari pihak *wakif* untuk *ruslah*/dinilai uang bagi *mauquf* apabila dirasa perlu.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa untuk pendistribusian donasi wakaf pada TWI saat ini difokuskan pada kepemilikan properti berupa Ruko, *food court*, gedung pertemuan, rumah sewa dll. Bentuk produktivitas yang dilakukan dengan menyewakannya setiap tahunnya. Apabila aset yang diwakafkan bagus untuk kepentingan sosial maka TWI akan melimpahkan langsung pada DD untuk menangani proyek tersebut. Sampai saat ini jumlah aset produktif yang dikelola langsung oleh TWI adalah

**Tabel 4.2.**  
**Data Aset Wakaf Produktif TWI**

| <b>NO</b> | <b>Nama Aset</b> | <b>Lokasi</b>                          | <b>Jumlah Lokal</b> | <b>Estimasi Nilai</b> |
|-----------|------------------|--|---------------------|-----------------------|
| <b>1</b>  | Ruko             | Depok, Bekasi                          | 3                   | <b>Rp 1,7 M</b>       |
| <b>2</b>  | Sarana Olahraga  | Ciputat                                | 1                   | <b>Rp 1,9 M</b>       |
| <b>3</b>  | Rumah Sewa       | Ciledug, Bekasi, Cimahi, Jakarta Barat | 17                  | <b>Rp 3,1 M</b>       |
| <b>4</b>  | Gedung Pertemuan | Tangerang                              | 1                   | <b>Rp 4,2 M</b>       |
| <b>5</b>  | Kios             | Jakarta Selatan, Bekasi                | 2                   | <b>Rp 650 Juta</b>    |
| <b>6</b>  | Perkebunan       | Sukabumi, Jonggol, Tangerang           | 3                   | <b>Rp 940 Juta</b>    |
| <b>7</b>  | Tanah            | Bogor, Tangerang                       | 6                   | <b>Rp 9,3 M</b>       |
| <b>8</b>  | Sekolah          | Bogor, Tangerang                       | 2                   | <b>Rp 55,9 M</b>      |

Sumber: Dokumentasi tahun 2010-2013: data diolah

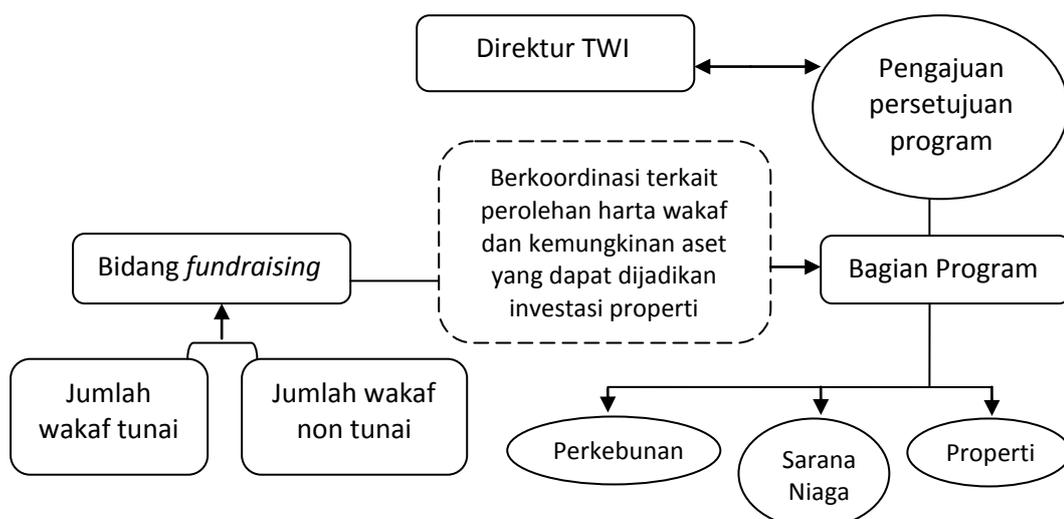
Keputusan pendistribusian wakaf pada sektor properti dirasa menjadi alternatif bisnis yang paling mudah pemantauannya. Hal ini dikarenakan tugas dan wewenang TWI tertuju pada cara menghasilkan surplus wakaf yang terus tumbuh setiap tahunnya. Surplus wakaf yang besar akan mendukung program sosial yang digalang DD dengan penggunaan dana berasal dari surplus wakaf dan shadaqoh.

Mekanisme pengalokasian wakaf saat ini adakalanya tanpa melalui runtutan SOP, akan tetapi sesuai hasil musyawarah dan mufakat antara bidang program dengan manajer *fundraising* untuk kemudian diajukan pada Direktur TWI.

*Jujur aja, kalau sop memang kita belum ada, jadi kalau ada wakif misalnya tanah atau bangunan, kan nanti hubungannya dengan bidang fundraising tuh, trus kita bersama fundraising langsung menuju lokasi yang dituju, kalau lokasinya bagus ya kita terima, tapi kalau tidak ya nanti bisa kita ruslah, kalau cocok ya udah langsung kita omongin enakny dipakai apa terus kita ajukan pada direktur untuk disetujui (Hasil wawancara dengan bapak Bapak Parmudzi pada tanggal 10 Mei 2013 pukul 17.30)*

Dari hasil wawancara tersebut berikut penulis uraikan terkait alur pendistribusian wakaf produktif.

**Gambar 4.3.**  
**Alur Pendistribusian Wakaf Produktif**



Sumber : Hasil olahan Data Primer, 2013

Bagi barang wakaf yang tidak memungkinkan untuk dimanfaatkan maka akan dijual untuk kemudian hasil penjualannya akan digabung dengan jumlah wakaf tunai yang terkumpul. Bahkan beberapa wakaf adakalanya tidak diterima karena ketidaksanggupan TWI dalam pengelolaannya.

Dari hasil wawancara dengan Bapak Parmudzi (11/ 05/2013) didapatkan informasi bahwa Ketidaksanggupan ini dapat terjadi karena lokasi benda wakaf yang terlalu jauh dan sulit akses serta bentuk tanah ataupun bangunan yang sulit untuk dijual ataupun dimanfaatkan. Benda wakaf tidak diterima juga dapat dikarenakan status benda yang dalam sengketa, benda dalam kondisi penunggakan pajak yang bertahun-tahun serta tidak bersertifikat sedangkan *wakif* tidak sanggup membantu TWI menyelesaikan urusan terkait benda wakaf tersebut.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa TWI juga menerima beberapa perkebunan yang lokasinya diluar Jawa. Untuk perkebunan ini dan juga aset-aset lain yang dimiliki akan tetapi belum mampu mengoptimalkannya, TWI akan membentuk nadzir disetiap wilayah Indonesia untuk memepermudah pengelolaan wakaf diluar Jabodetabek dan untuk memudahkan pengawasan sehingga tidak terjadi penyelewengan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Parmudzi yang menyebutkan

*Kedepannya kita ingin memindahkan pengelolaan aset-aset kita yang jauh pada nadzir setempat yang kita bentuk, ya soalnya kalau kita yang ngelola dan terpusat ndak mungkin, apalagi untuk pengawasan, bahkan dulu pernah kita punya tanah wakaf yang lokasinya jauh ketika kita datang tanahnya sudah dipakai buat berternak dan berkebun orang kampung sekitar*

### 4.2.3. Praktik-Praktik Manajemen yang Diterapkan TWI

#### 4.2.3.1. Perencanaan

Jika melihat pada tahapan manajemen TWI yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan maka sudah berjalan dengan cukup baik. Perencanaan diproses oleh perencana (*planner*), hasilnya menjadi rencana untuk menjadi tujuan yang ingin dicapai dan pedoman-pedoman untuk mencapai tujuan itu. Tujuan pengadaan program wakaf produktif di TWI adalah untuk memaksimalkan potensi wakaf sehingga wakaf dapat berfungsi sebagai sumber dana pemberdayaan masyarakat tanpa harus mengurangi nilai barang wakaf yang sebenarnya.

Fungsi perencanaan di Tabung Wakaf Indonesia sudah berjalan. dengan adanya beberapa koordinasi rutin yang dilakukan. Perencanaan pengelolaan wakaf adalah sebuah langkah awal yang ditempuh oleh TWI dalam mengestimasi serta memberdayakan jumlah wakaf yang akan diterima pada satu periode berjalan.

Terkait hal ini, konsep manajemen Islam menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaklah memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok. Dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr:18, Allah swt berfirman,

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ

حَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

*"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."*

Konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan keadaan situasi dan kondisi pada masa lampau, saat ini, serta prediksi masa datang. Dalam hal menentukan ataupun merencanakan setiap kegiatan, TWI selalu menyesuaikan dengan kondisi lembaga sendiri dan masyarakat sekitar. Hal ini penting dilakukan agar program kerja yang dirancang nantinya bermanfaat bagi masyarakat dan dapat dilaksanakan secara optimal tanpa ada unsur kesia-siaan.

Pihak TWI telah melaksanakan tahapan-tahapan perencanaan dengan baik. Hal ini terbukti dari hasil wawancara penulis dengan Direktur dan manajer tiap divisi seperti manajer *fundraising* dan program sebagai berikut:

1. Rapat Bidang

Rapat bidang adalah rapat yang dilakukan oleh masing-masing bidang untuk mengkoordinasikan program kerja bidang serta evaluasi yang diakhir periode akan diringkas menjadi satu laporan tahunan untuk diajukan dalam raker dan evaluasi TWI. Koordinasi ini bersifat fleksibel sesuai kebutuhan bidang masing-masing dan tidak ditentukan waktu dan tempatnya. Hal ini karena jumlah SDM yang sedikit dan jumlah pekerjaan yang begitu banyak.

Dalam prakteknya koordinasi ini dapat berjalan dengan kondisi non formal ataupun hanya dengan berupa catatan program kerja setiap staff yang dikumpulkan manajer bidang tersebut.

2. Rapat Kerja dan Evaluasi Tahunan TWI

Dalam perencanaan wakaf, TWI melakukan koordinasi tahunan atau yang biasa disebut raker dan evaluasi tahunan yang dihadiri oleh seluruh

stakeholder TWI untuk kemudian diajukan oleh Direktur TWI pada rapat tahunan DD, dimana akan ditentukan saat itu berapa jumlah surplus yang didapat selama periode berjalan sebelumnya dan alokasi hasil surplus, target penghimpunan wakaf di periode selanjutnya, penambahan pos usaha sebagai portofolio wakaf produktif, evaluasi hasil kerja serta kendala yang dihadapi dan solusi yang digunakan.

Karena dalam operasionalnya TWI memfokuskan kegiatannya pada pengelolaan wakaf produktif, maka dalam rapat ini bidang penghimpunan dana dan pemberdayaan aset berfikir dan bekerja dengan porsi yang lebih banyak serta dibutuhkan keselarasan dalam penyusunan agenda kerja pada periode selanjutnya. Hal ini dikarenakan besar kecilnya jumlah dana yang berhasil dihimpun pada satu periode akan sangat berdampak pada bidang pemberdayaan aset khususnya dalam program yang membutuhkan dana lebih banyak dari jumlah surplus wakaf produktif yang sudah berjalan.

### 3. Rapat Tahunan DDR

Sebagai jejaring DDR, TWI dibentuk untuk menjalankan fungsi nadzir dalam wakaf produktif dengan tujuan agar pengelolaan wakaf produktif lebih profesional. Dalam beberapa hal TWI diberikan kebebasan dalam menentukan kebijakan dalam pengelolaan wakaf, akan tetapi secara umum TWI tetap bertanggung jawab melaporkan pengelolaan wakaf kepada DDR dalam rapat yang diadakan setahun sekali

*iya memang nadzir di DD adalah seluruh rekan TWI dan sampai saat ini kita yang bertanggung jawab terkait pengelolaan aset wakaf di DD secara keseluruhan, khususnya untuk wakaf produktif, karena kalau DD lebih sebagai `amil zakat dan shadaqohnya. Dan dalam rapat tahunan seluruh*

*hasil rapat bersama rekan TWI akan diajukan oleh Direktur TWI ke Direktur DD untuk mendapatkan persetujuan dan pertimbangan (Berdasarkan hasil wawancara dengan pak parmudzi 10 Mei 2013)*

Dalam rapat ini seluruh hasil raker tahunan TWI beserta evaluasi program kerja akan dipaparkan Direktur TWI kepada Direksi DDR sebagai bahan pertimbangan untuk kemudian disetujui oleh Direksi DDR maupun jika ternyata ada penambahan ataupun pengurangan yang dirasa perlu untuk menyesuaikan dengan kondisi organisasi secara umum.

Dalam fungsi perencanaan ini terkadang ada beberapa kendala yang dihadapi pihak TWI terlebih pada divisi program.

*Jumlah SDM kita sangat terbatas jadi sangat jarang untuk bisa bertemu di kantor, bahkan mas sendiri harus nunggu 3 bulan untuk bisa bertemu, saya juga mohon maaf. Hal ini juga menjadi kendala kami karena itu akhirnya kami dari tim program hanya mampu menyusun program masing-masing divisi dan baru bisa dikumpulkan kepada saya untuk dijadikan satu ketika akan dilakukan rapat tahunan dan dipresentasikan. (wawancara dengan pak parmudzi 10 Mei 2013)*

Lebih lanjut lagi dipaparkan oleh bapak parmudzi terkait system yang ada dalam pengelolaan wakaf produktif dalam TWI juga terkait sinkronisasi perencanaan dalam bidang program wakaf dengan bidang penghimpunan dana yang saat ini lebih memprioritaskan pengembangan aset yang sudah ada.

*Dan kita juga masih terus dalam pembenahan mas, khususnya dalam hal perencanaan program wakaf produktif yang akan dijalankan tahun selanjutnya. Walaupun kami dianggap pioneer, tapi kami sendiri belum dapat menentukan sistem baku yang dapat berjalan 100%, mungkin juga karena jumlah SDM yang sangat terbatas dengan aset yang begitu banyak. Kalau bicara data reel terkait wakaf produktif baru ada tahun 2011, sebelum itu mgkin masih tercampur dengan data di DD.*

*Dalam dana juga, kalau kita ada program tapi teman-teman dari fundraising tidak mampu memenuhi ya kan program tidak jalan, jadi biasanya kami prioritaskan dulu terhadap aset-aset yang memang sudah tergarap pada periode selanjutnya tapi belum selesai dan kita selesaikan pada tahun ini, seperti yang saya jelaskan tadi itu, 40% dari surplus sebelumnya digunakan untuk*

*maintenance dan reinvestasi, selebinya jika ada tambahan dari pihak fundraising bisanya kita pakai untuk ruko, soalnya kita sekarang memang konsennya untuk properti dulu belum ke yang lain (wawancara dengan pak parmudzi 10 Mei 2013)*

Diantara kendala yang disampaikan diatas, maka peneliti merangkum kendala perencanaan yang dihadapi adalah :

- 1) intensitas pekerjaan yang cukup padat bagi pihak program sehingga sangat sulit untuk menentukan anggaran secara tepat melalui koordinasi dengan bagian *fundraising*, hal tersebut menjadi sebagai suatu problem yang masih ada hingga saat ini, mengingat banyaknya kegiatan program yang didanai dari hasil *fundraising*
- 2) Proses penyempurnaan system yang masih berjalan, hal ini dikarenakan belum adanya system baku yang bagus dan dapat dijadikan sumber referensi dalam wakaf khususnya wakaf produktif
- 3) estimasi penghimpunan dana dari pihak fundarising yang terkadang tidak sesuai dengan anggaran yang dibutuhkan oleh pihak program

#### **4.2.3.2. Pengorganisasian**

Pihak TWI juga telah melaksanakan fungsi pengorganisasian cukup baik. Hal ini terlihat dari susunan struktur pengurus, struktur organisasi, pendelegasian tanggung jawab dan wewenang serta penempatan staf yang sesuai dengan bidang dan pengalamannya.

Melihat pada struktur organisasi TWI, dapat dikategorikan bahwa TWI merupakan organisasi dengan skala kecil dengan jumlah tenaga kerja yang kecil serta spesialisasi yang masih sangat terbatas. Hal ini sebenarnya cukup

disayangkan mengingat potensi wakaf yang cukup besar belum bisa tergarap sepenuhnya dengan keterbatasan SDM

Agar berjalan dengan baik, aktivitas pembagian kerja harus memenuhi syarat *“the right man on the right place”*. Dalam pandangan Wursanto (1988), melalui penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing, syarat ini akan dapat mengupayakan efisiensi kerja yang baik. Pendapat ini cukup selaras dengan yang terjadi pada TWI. Hal tersebut dapat dilihat pada latar belakang beberapa staf yang ada sesuai dengan hal yang dibutuhkan dalam bidangnya.

beberapa karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakangnya lebih dikarenakan adanya pengalaman yang dimiliki atau karena bidang pekerjaan yang digeluti merupakan pekerjaan yang dapat dikerjakan secara otodidak.

*Ya memang disini bagian program tiap staf sudah sesuai dengan bidangnya, seperti pak defri dari orang sipil karena memang ngurusi maintenance, klau pak hendra terkait legal maka dia dari hukum (Hasil wawancara dengan Bapak Parmudzi pada tanggal 10 Mei 2013 pukul 16.50 wib)*

*Kalau fundraising kan bisa siapa saja mas, yang penting dia ulet dan kerja keras, saya sendiri dari jurusan sastra arab UIN (Hasil wawancara dengan Bapak Hendra Jatmika pada tanggal 10 Mei 2013 pukul 15.30 wib)*

Salah satu syarat yang diberikan oleh TWI dalam perekrutan adalah sarjana (S1). Adapun terkait syarat yang lain disesuaikan dengan kebutuhan program, karena selama ini mekanisme perekrutan adalah berupa usulan dari masing-masing bagian terkait kebutuhan SDM yang kemudian diajukan untuk mendapat persetujuan direktur dan ditindaklanjuti oleh bagian SDM. Selain itu faktor pengalaman-pengalaman dan pengetahuan mengenai pengelolaan wakaf serta sikap amanah terhadap tugas yang diemban menjadi pertimbangan selanjutnya.

Hal ini sesuai dengan yang disyaratkan oleh Al-Qur'an mengenai kaidah tentang orang yang terbaik untuk menduduki suatu jabatan. Ada dua kriteria yang menjadi standar penilaian dalam memilih atau mempromosikan pegawai atau karyawan, yaitu *al-quwwah* (kekuatan) dan *al-amanah*. Kekuatan di sini meliputi kemampuan intelektual dan ketrampilan tertentu yang dibutuhkan untuk jenis dan karakter pekerjaan tertentu pula. Sedangkan amanah mengandung arti segala yang dipercayakan kepada seseorang untuk dijaga, baik ibadah maupun titipan-titipan dalam *muamalah*. Makna lain dari amanah seperti yang tersebut dalam Al-Ahzab (33) ayat 72,

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ تَحْمِلَهَا  
وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

*“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanta itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.”*

Amanah adalah kebebasan memilih dan kesiapan mempertanggung jawabkan pilihannya itu serta konsekuennya, pahala atau dosa. (Ahmad Djalaluddin, 2007: 25). Berbekal dari pengalaman dan pengetahuan yang mereka serta sikap amanah para karyawan, TWI mampu berkembang hingga saat ini.

Adapun kendala yang terjadi dalam pengorganisasian yang dijumpai diantaranya keluarnya karyawan yang terkadang harus membuat manajer bagian menyesuaikan kondisi bagian agar target tetap terlaksana, hal ini dikarenakan belum adanya peraturan ke karyawan dan SOP yang baku, sebab selama ini kondisi pengaturan ke karyawan lebih bersifat kekeluargaan.

#### **4.2.3.3. Pengarahan**

Dalam organisasi tiap-tiap individu memiliki karakteristik yang berbeda-beda (beragam). Manajer perlu untuk benar-benar memahami karakteristik individu ini disebabkan kunci pelaksanaan dari fungsi pengarahan dari manajemen terletak pada faktor individu dalam organisasi. Keragaman individu ini akan menjadi potensi yang positif sekiranya dapat diarahkan untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi.

Agar keragaman individu dapat dikelola dengan baik, maka manajer perlu memahami bahwa dalam fungsi pengarahan, kunci agar fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik adalah terletak pada motivasi yang dimiliki oleh setiap individu maupun kelompok dalam organisasi, kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer, serta pola komunikasi yang dibangun oleh manajer dengan seluruh anggota organisasi atau tenaga kerja di perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan pihak SDM terkait tiga unsur pengarahan diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Motivasi**

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang tidak semata-mata mencari untung, melainkan perusahaan yang memiliki karyawan yang termotivasi, baik dari segi etos kerja, pengetahuan, ketrampilan, maupun ibadahnya.(Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, 2003: 134). Pendapat tersebut sesuai dengan TWI yang berusaha agar setiap karyawannya rajin, ulet, professional serta melandaskan segala pekerjaan untuk ibadah.

Pada dasarnya apa yang dikerjakan/dilakukan oleh seluruh staf TWI adalah untuk ibadah dan mendekatkan diri pada Allah SWT. Mereka meyakini bahwa apa yang mereka kerjakan/lakukan akan selalu ada yang mengawasi yaitu Allah SWT.

Di samping etos kerja, seorang pemimpin juga harus memotivasi unsur pengetahuan dan keterampilan karyawan. Berdasar informasi yang didapat dari Bapak Abdul Rohim selaku manajer SDM bahwa untuk menambah pengetahuan serta penggalan pengalaman serta pemantapan profesionalitas staf TWI diadakan pelatihan yang rutin digelar setiap satu periode sekali. Pemateri dan motivator yang didatangkan dapat berasal dari DD seperti direktur ataupun dari pihak luar dari perbankan yang bekerjasama dengan TWI dan DD

Bentuk motivasi lain yang dilakukan oleh manajer adalah dalam hal ibadah. Kegiatan ibadah para karyawan seperti sholat perlu mendapatkan prioritas utama. Seseorang yang tidak banyak ibadahnya akan cenderung lalai dalam pekerjaan. (Didin dan Tanjung, 2003: 134). Oleh karena itu dalam hal ibadah seperti sholat para manajer selalu mengajak para stafnya untuk menunaikan shalat berjamaah terlebih dahulu setiap tiba waktu shalat.

Selain kedua bentuk motivasi diatas sebagaimana yang diungkapkan pak rohim, TWI juga menrapkan *reward* dan *punishment* untuk memotivasi karyawannya. Bentuk reward yang diberikan langsung dilakukan oleh manajer SDM akan tetapi sampai saat ini belum berjalan efektif karena penilaian hanya berlaku pada akhir periode, bentuk reward yang diberikan dalam bentuk dinar dan dirham yang ketentuannyapun belum dipastikan. Begitu pula dengan *punishment*

yang ada, belum dibentuk secara khusus peraturan nyata terkait hal tersebut. Walaupun pada faktanya hingga saat ini belum ada *punishment* yang pernah terjadi akan tetapi pembuatan ketetapan terkait hal ini harus dipastikan.

## 2. Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang penting dalam manajemen. Dengannya fungsi-fungsi manajemen seperti merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan dapat berjalan dengan baik. Berdasar keterangan dari Bapak Urip Budiarto diketahui bahwa dalam merencanakan suatu kegiatan, pemberian laporan hasil kegiatan, pemberian arahan oleh dan lain-lain, para karyawan dan manajer menyampaikannya melalui rapat yang diadakan ataupun pertemuan insidental yang mengharuskan untuk dilakukan. Di dalam rapat dan diskusi ini setiap staff diberi kebebasan menyampaikan ide-ide mereka untuk pencapaian tujuan TWI ke depan.

Komunikasi yang berlangsung pada setiap rapat maupun pertemuan dapat berbentuk tulisan dan lisan (seperti laporan pendayagunaan dana, laporan dana yang berhasil dhimpun, laporan keuangan, dan lain-lain). Hal ini dilakukan karena keterbatasan waktu dan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan begitu banyak maka fleksibilitas lebih digunakan dalam komunikasi program terkecuali untuk program yang sifatnya mendasar dan menghabiskan dana besar.

## 3. Kepemimpinan

Dalam Al-Qur'an surat An-Nisaa' dikatakan bahwa:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

”Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur’an) dan Rasul (sunnahNya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (An-Nisaa : 59)

Dalam ayat ini dikatakan bahwa *ulil amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Di TWI manajer bertugas mengarahkan dan memotivasi staff agar setiap kegiatan yang direncanakan tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai.

Selain kedua hal tersebut, manajer di TWI juga memiliki tugas memantau kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Para manajer di TWI merupakan tipe pemimpin yang tegas terhadap karyawannya.

Selain tegas para manajer juga memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi terhadap karyawannya. Semua karyawan di TWI dianggapnya sebagai keluarga yang harus dicintai, dihormati dan dihargai keberadaannya. Dengan adanya beberapa sikap tersebut, mampu membuat karyawan TWI melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik tanpa merasa tertekan dengan tugas-tugas yang diembannya.

Islam juga menganjurkan untuk membudayakan musyawarah antara sesama orang beriman. Apapun yang dilakukan, apalagi yang berkaitan dengan umat, harus bermusyawarah, tidak boleh jalan sendiri-sendiri. Sebagaimana dalam firman Allah surat Asy-Syura ayat 37-38 menyebutkan:

وَالَّذِينَ تَجْتَنِبُونَ كَبِيرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ . وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ



*“Dan (bagi) orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar dan perbuatan-perbuatan keji, dan apabila mereka marah mereka memberi maaf. Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang kami berikan kepada mereka.”*

Manajer yang baik adalah manajer yang selalu bermusyawarah yang esensinya adalah saling tukar pendapat. Manajer yang baik juga merespon pendapat-pendapat bawahan dan mendengar keluhan-keluhan mereka. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan di TWI dapat diketahui bahwa para manajer selalu melakukan musyawarah dengan bawahan/pegawainya dalam menghadapi masalah-masalah yang berkenaan dengan jalannya lembaga.

Musyawarah ini dilakukan sesuai dengan kondisi bagian ada yang melaksanakannya setiap pekan maupun bulan dan adapula yang melakukan musyawarah disela-sela bekerja selama dibutuhkan. Pada pertemuan ini setiap staff juga diberi kebebasan menyampaikan pendapat dan kritikan mereka terhadap progam yang dijalankan. Pendapat dan kritikan tersebut juga bebas apakah

diperuntukkan bagi sesama staff atau kepada manajer asalkan pendapat dan kritikan tersebut bertujuan untuk membangun jalannya lembaga ke depan.

#### **4.2.3.4. Pengawasan**

Pengawasan atau kontrol adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengawasan adalah suatu bentuk dari upaya evaluasi. Melakukan evaluasi adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan (Suharsimi Arikunto, 2002: 297).

Bentuk kontrol yang telah berjalan di TWI meliputi:

##### a). Kontrol yang berasal dari diri sendiri

Dalam hal tugas-tugas yang diemban, para karyawan Tabung Wakaf Indonesia melaksanakannya dengan rasa tanggung jawab yang tinggi. Hal ini karena mereka merasa bahwa dalam menjalankan pekerjaannya, mereka selalu diawasi oleh Allah SWT. Apa yang mereka lakukan selama ini adalah diniatkan untuk ibadah dan sebagai sarana untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT.

*Selama ini kami berusaha mengerjakan ini untuk ibadah mas, kami berusaha mengedukasi umat bahwa allah mengajarkan wakaf itu kan untuk aset management bukan cost center seperti zakat, jadi kalau bisa bermanfaat lebih luas lagi kenapa tidak (Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Hendra Jatmika pada tanggal 11 Mei 2013 pukul 17.10 wib)*

Keyakinan ini mereka tanam dari mulai mereka masuk menjadi karyawan di lembaga ini. Prinsip semacam ini mampu menjadi kontrol yang paling efektif karena takwa dan takut kepada Allah swt tidak mengenal waktu dan tempat juga tidak mengenal posisi dan jabatan seseorang. Terbukti dari hal tersebut para staff berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga jumlah pemberdayaan wakaf semakin besar setiap tahunnya.

#### b). Kontrol dari luar diri sendiri

Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Bentuk kontrol dari luar diri sendiri yang diterapkan oleh nadzir Tabung Wakaf Indonesia diantaranya:

##### 1. Kontrol dari Direktur DD

Dalam tatanan kepengurusan TWI, posisi Direktur DD hanya melakukan yang bersifat insidental. Hal ini dikarenakan TWI telah menjadi sebuah organisasi yang secara system merupakan organisasi semi otonom. Bentuk kontrol yang dilakukan meliputi: (1). Pemberian arahan terhadap TWI agar kinerja yang mereka lakukan tetap sejalan dengan tujuan asal TWI (2). memverifikasi laporan tahunan TWI dan laporan lisan dari Direktur TWI

##### 2. Kontrol dari Direktur TWI

Untuk sementara ini Direktur TWI juga merupakan manajer operasional yang juga memimpin secara umum TWI. Pengawasan yang dilakukan oleh Direktur TWI lebih banyak dilakukan secara tidak langsung. Yang dimaksud pengawasan tidak langsung disini adalah tidak memantau secara langsung dan tiap hari kerja dari tiap orang/devisi akan tetapi pemantauan yang dilakukan hanya melalui laporan yang diberikan oleh tiap devisi. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh tiap-tiap devisi. Laporan-laporan ini biasanya diberikan setiap bulan. Dari evaluasi ini, manajer tiap-tiap devisi dan timnya juga dapat saling memantau kinerja tim/devisi lainnya.

##### 3. Kontrol dari Manajer

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol atau pengawasan (Malayu S.P. Hasibuan, 2001: 245). Pengawasan yang dilakukan manajer sifatnya per bagian. Tiap manajer bagian mengawasi kinerja staff yang dibawahinya baik secara langsung ketika terjun ke lapangan maupun ketika masing-masing staf memberikan laporan kinerja.

#### 4. Masyarakat

Untuk meyakinkan masyarakat bahwa dana yang dihimpun telah disalurkan sebagaimana mestinya dan untuk memenuhi permintaan donatur yang menginginkan informasi tentang penggunaan dananya, pihak TWI melalui DD membuat laporan hasil penerimaan wakaf dan penyalurannya untuk dibagikan pada donatur yang ada. Dengan sifat transparansi ini diharapkan masyarakat akan lebih percaya lagi dengan pengelolaan dana yang dilakukan oleh pihak TWI, sehingga mereka akan terus menyumbangkan dananya ke lembaga ini.

Selain membuat laporan penerimaan wakaf, pihak TWI juga membuka layanan SMS. Layanan berbentuk seperti informasi ringkas terkait penerimaan TWI akan donasi wakaf pada donatur.

Pengawasan kepada mustahik juga penting dilakukan agar dana yang disalurkan benar-benar digunakan sebagaimana mestinya. Akan tetapi karena TWI tidak memiliki wewenang terkait pendayagunaan surplus hasil wakaf maka dalam hal ini pihak DD yang berperan lebih besar, pengawasan kepada mustahik penerima dana baik untuk program pendidikan, sosial, ekonomi maupun dakwah dilakukan oleh DD melalui laporan tahunan jejaring yang ada di setiap wilayah

### 1.2.4. Problematika dalam Pengelolaan Wakaf Produktif

#### 1. Penghimpunan dana

Dalam manajemen wakaf produktif, TWI selaku nadzir mengalami beberapa kendala baik dalam penghimpunan dana maupun ketika pendayagunaan dana wakaf, dalam hal penghimpunan dana pak Hendra selaku manajer *fundraising* menyatakan

*Kalau kendala kita ya mungkin itu mas ketidak pahaman masyarakat akan wakaf produktif, masa wakaf kok dibuat ruko, dibuat kebun, jadi ya itu kita coba pahami, ada masyarakat yang menyambut kurang baik tapi mungkin itu yak arena kurang pahnnya mereka akan wakaf, khususnya wakaf tunai, masyarakat kita kan ngenalnya kalau wakaf itu harus kaya, kenapa seperti tui wakaf ndak perlu kaya, dan juga kenapa cuma sekali, wakaf bisa berkali-kali, selain itu SDM mungkin yang terkadang naik turun semangatnya akhirnya kurang optimal dan target tidak terpenuhi, juga untuk wakaf non tunai kadang lokasinya yang jauh jadi untuk ninjau bersama bagian progam cukup sulit (hasil wawancara 13 Mei 2013 pukul 15.45 WIB)*

Dari hasil wawancara tersebut penulis pahami bahwa kendala yang dihadapi dalam penghimpunan dana antara lain :

- a) Masih banyaknya jumlah donatur yang berwakaf sekali waktu dan belum memahami konsep wakaf tunai yang menjadi salah satu program TWI
- b) Adanya SDM yang kurang optimal dalam menjalankan tugasnya dan sulit untuk diajak mengembangkan organisasi.
- c) Kadangkala petugas TWI mendapatkan sambutan yang tidak baik dari masyarakat dikarenakan ketidakpahaman masyarakat akan konsep wakaf produktif
- d) Lokasi harta wakaf yang sulit dijangkau sehingga sulit pemantauannya.

#### 2. Pendistribusian Dana

Disisi lain kendala juga dihadapi saat pendistribusian dana hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan bapak Parmudzi selaku manajer progam

*Kendala kita yang pertama terkait birokrasi terus yang kedua terkait ikrar wakaf yang juga nantinya melibatkan pihak kelurahan setempat, berikutnya ya SDM lah, dengan aset sebanyak itu hanya diurusi berapa orang, yang selanjutnya aset, yakni wakif tidak mewakafkan harta terbaiknya, contohnya aset wakaf nunggak pajaknya berpa tahun gitu. Kendala berikutnya lokasi aset yang terpencar dan SDM kita terbatas , ya mau gak mau saya jarang dikantor buat keliling ngawasi, masalah uang juga, wakaf tunaiya, karena progam yang kita jalankan banyak dari wakaf tunai, kalau wakaf tunai tidak banyak ya progam susah jalannya (hasil wawancara 13 Mei 2013 pukul 16.30 WIB)*

Dari hasil wawancara diatas diketahui bahwa secara umum kendala yang berarti untuk manajemen (pengelolaan) wakaf produktif ini diantaranya

- a) Birokrasi pemerintah yang berbelit-belit dan kebiasaan suap yang sering ditemui khususnya dalam hal pengajuan izin bangunan maupun usaha.
- b) Jumlah SDM yang sangat sedikit yakni 3 orang yang kesulitan dalam mengurusinya aset.
- c) Program tidak berjalan karena dana yang dianggarkan tidak mampu dipenuhi oleh bidang *fundraising*, hal ini sangat dipahami karena poros utama pengembangan ast selain dari 40% surplus juga dari himpunan donasi wakaf pada periode berikutnya
- d) Masalah ikrar wakaf tanah dan bangunan yang melibatkan pegawai sekitar dan KUA sering mengalami kendala ketidakpahaman KUA akan masalah tersebut
- e) Aset wakaf yang sulit diberdayakan dikarenakan lokasi dan tunggakan pajak ataupun ketiadaan sertifikat menambah beban tugas yang sudah ada.

#### 4.2.5. Langkah-Langkah dalam Mengatasi Berbagai Kendala

##### 1. Penghimpunan Dana

1. Untuk menarik donatur yang berwakaf hanya sekali waktu yaitu dengan mengunjungi ataupun menghubungi donatur tersebut dan menjelaskan secara perlahan konsep wakaf produktif khususnya dalam hal wakaf tunai.
2. Kejenuhan dan kelelahan dalam bekerja adalah suatu hal yang lumrah dan sering dialami oleh pekerja tidak terkecuali para petugas/karyawan di TWI. Hal tersebut tentu saja dapat mempengaruhi kinerja para karyawan sehingga mereka tidak dapat bekerja dengan baik dan cenderung menurun. Untuk mengantisipasi menurunnya semangat dan adanya SDM/karyawan yang kurang optimal dalam menjalankan tugasnya dan sulit untuk diajak mengembangkan organisasi, pihak TWI membuat inisiatif mengadakan pelatihan guna memotivasi karyawannya.

*Jadi kita juga melakukan training sebagai bentuk salah satu motivasi bagi karyawan (Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Abdul Rohim pada tanggal 13 Mei 2013 pukul 16.45)*

3. Sambutan yang kurang baik dari masyarakat oleh pihak petugas TWI ditanggapi dengan bijaksana, mereka menganggap hal tersebut adalah karena ketidak fahaman masyarakat akan wakaf produktif dan hal tersebut juga menjadi salah satu motivasi agar mereka terus memahamkan masyarakat. Untuk memepermudah dalam memahamkan masyarakat TWI juga masuk kedalam komunitas-komunitas sehingga pemahaman masyarakat nantinya tidak hanya dari TWI tetapi juga dari kalangan masyarakat sekitar.

## 2. Pendistribusian dana

1. Birokrasi yang berbelit-belit serta adanya kecurangan didalamnya diantisipasi dengan melobi beberapa kalangan pemerintah dan dengan ikut serta dalam beberapa program kemanusiaan pemerintah sehingga TWI lebih dikenal dengan harapan tidak ada birokrasi yang terlalu rumit dalam pengurusan izin kedepannya
2. Jumlah SDM yang sangat sedikit saat ini disiasati dengan pembagian wewenang masing-masing staf yang cukup besar sehingga koordinasi yang dilakukan bukan lagi top-down melainkan bottom-up. Hal ini diharapkan membuat setiap staff kreatif dengan tugas dan wewenangnya masing-masing dan tidak mengandalkan satu sama lain. Pada masa selanjutnya akan ada rencana pembentukan nadzir disetiap wilayah yang akan mempermudah dalam pengelolaan wakaf setiap wilayah.
3. Ketika dana yang dihimpun dari bagian *fundraising* tidak sesuai target maka akan ada pemangkasan program yang harus dijalankan, mengantisipasi hal ini biasanya bagian program akan menentukan prioritas program yang disusun untuk dikerjakan terlebih dahulu dari dana yang bisa dikumpulkan.
4. Aset wakaf yang sulit untuk diberdayakan akan dijual untuk kemudian hasil dari penjualan akan digabung dengan donasi wakaf dari wakaf tunai yang terkumpul.