

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN
WAKAF PRODUKTIF
DALAM UPAYA PENINGKATAN KESEJAHTERAAN LEMBAGA
(STUDI PADA YAYASAN UNIVERSITAS ISLAM MALANG
JAWA TIMUR)**

TESIS

Oleh:

ADISTYA VIO

(17800002)



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER EKONOMI
SYARIAH UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA
MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN
WAKAF PRODUKTIF
DALAM UPAYA PENINGKATAN KESEJAHTERAAN LEMBAGA
(STUDI PADA YAYASAN UNIVERSITAS ISLAM MALANG
JAWA TIMUR)**

TESIS

Diajukan kepada
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program
Magister Ekonomi Syariah

Oleh:

ADISTYA VIO

(17800002)

PEMBIMBING I

Prof. Dr. H.A. Muhtadi Ridwan M.Ag NIP. 195503021987031004

PEMBIMBING II

Dr. H. Misbahul Munir. Lc.,. MEI NIP. 197507072005011005


**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER EKONOMI SYARIAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2021

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan Judul **Implementasi Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Lembaga Studi Yayasan Universitas Islam Malang Jawa Timur** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 22 Desember 2021.

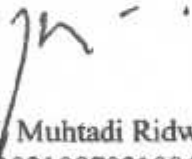
Dewan Penguji,


(Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D)
NIP. 197511091999031003

Ketua


(Prof. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag)
NIP. 196201151998031001

Penguji Utama



(Prof. Dr. H. Muhtadi Ridwan, M.Ag)
NIP. 195503021987031004

Anggota


(Dr. H. Misbahul Munir, Lc., MEI)
NIP. 197507072005011005

Anggota

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana,


(Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak)
NIP. 196903032000031002

SURAT PERNYATAAN ORISINILAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adistya Vio

NIM : 17800002

Program Studi : Magister Ekonomi Syariah

Judul Tesis : Implementasi Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Lembaga Studi Yayasan Universitas Islam Malang Jawa Timur

Menyatakan bahwa tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila di kemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 2 Januari 2022

Hormat saya,

Adistya Vio

17800002

ABSTRAK

Vio, Adistya. 2021. *Manajemen dan Pengembangan Wakaf Produktif Studi Yayasan Universitas Islam Malang*. Tesis. Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, Pembimbing: (1) Prof. Dr. H.A Muhtadi Ridwan, M.Ag. (2) Dr. Misbahul Munir. Lc., MEI.

Kata kunci: Pengelolaan dan Pengembangan, Wakaf Produktif, Faktor penghambat dan Pendukung, Analisis SWOT.

Wakaf produktif merupakan salah satu jenis wakaf yang masih kurang familiar bagi masyarakat Indonesia. Mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam menjadikan wakaf potensi besar untuk dikembangkan terutama bidang wakaf produktif. Yayasan UNISMA mendapatkan dana hibah untuk wakaf produktif dari Kementerian Agama RI melalui Dirjen Bimas Islam pada Desember 2006 untuk dikelola dan dikembangkan. Tahun 2020 Yayasan UNISMA telah mempunyai banyak aset wakaf sehingga model pengelolaan dan pengembangannya perlu dicontoh, begitu juga pentingnya mengetahui faktor penghambat dan pendukung dalam proses pengelolaan dan pengembangannya.

Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan teknik observasi langsung maupun tidak langsung, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik analisis untuk permasalahan kedua menggunakan teknik analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) model pengelolaan dan pengembangan yang diterapkan oleh *nadzir* Yayasan UNISMA adalah 10% dari profit untuk *nadzir*, 20% untuk *bisyaroh* kepada *mauquf 'alaih*, dan 70% untuk pengembangan. Namun sejak Mei 2020 hingga Juli 2021 model pengelolaan dan pengembangan di atas sementara tidak dapat diterapkan karena efek pandemi yang menyebabkan tidak adanya profit yang didapat. Pada Agustus 2021 *bisyaroh* dapat disalurkan kembali. (2) faktor penghambat yang dialami yaitu pandemi yang terjadi di Indonesia khususnya di Malang, menyebabkan tingkat hunian ruang VIP RSI Malang menurun drastis sehingga pendapatan yang diperoleh hanya cukup untuk menutup biaya operasional. Mahasiswa UNISMA yang dilibatkan mengesek pada tingkat penjualan di minimarket aset wakaf Yayasan UNISMA sehingga pendapatan yang diperoleh juga hanya cukup untuk menutup biaya operasional dan gaji para karyawannya. Faktor pendukung yang didapatkan dari Yayasan adalah berupa dukungan diantaranya dukungan dana operasional, fasilitas, perbaikan, dukungan psikis dan rencana kedepan.

ABSTRACT

Vio, Adistya. 2021. The management and development of wakaf productive islamic university foundation study (un). Thesis. The islamic university graduate economics programme of poor Islam, mentoring: (1) Prof. Dr. H. A. Muhtadi Ridwan, ma. (2) Dr. Misbahul munir. Lc. MEI

Keywords: management and development, productive wakaf, inhibitor factor and support, swot analysis.

As a result, the rupiah was still under pressure, he said. The majority of Indonesian muslims make it possible for wakaf to develop especially productive wakaf. The unfund gets the grant to the productive wakaf of the ministry of islamic faith through dirjen bimas in December 2006 to be managed and developed. By 2020 the uncharisma foundation has had so many wakf assets that its management and development model should be exemplary, as well as the importance of knowing the host and supporting factors in its management and development.

The methods used are descriptive qualitative with data gathering using both direct and indirect observation techniques, interviews and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, and deduction drawing. The analysis techniques for the second problem use swot analysis techniques.

Research shows that: (1) the management and development model adopted by nadzir unis 10% of the profit for nadzir, 20% for bisyaroh to mauquf 'alaih, and 70% for development. But from May 2020 to July 2021 models of management and development currently could not be implemented because of the pandemic effect that resulted in the absence of profits. Till August 2021 bisyaroh can be channeled back. (2) the inhibitory factor of the pandemic in Indonesia is especially in malang, causing poor people's VIP room living levels to drop significantly, resulting in revenues gained only to close operating costs. Defunct students ata sales rate at the minimoyos of the uncharisma foundation, so that only sufficient revenues are allowed to cover operating costs and employees' salaries. The supporting factors derived from the fund include support from operational, facilities, repairs, spiking support and plans ahead.

التجريد

إدارة وتطوير جامعة إسلامية مؤسسة دراسة (غير). أطروحة. برنامج. 2021. Vio، adistya. الدراسات الاقتصادية العليا في الجامعة الإسلامية لفقراء الإسلام، التوجيه: (1) الأستاذ الدكتور هـ. (2) الدكتور ميسباهول منير.
... ماي

وقال إنه نتيجة لذلك، لا تزال الروبية تحت الضغط. غالبية المسلمين الإندونيسيين جعلوا من الممكن للوكافيين تطوير الواكافيين المنتج بشكل خاص. ويحصل الصندوق غير المالي في كانون الأول/ديسمبر 2006 على المنحة المقدمة إلى الأوقاف الإنتاجية لوزارة العقيدة الإسلامية، ويتم إدارتها وتطويرها. وبحلول عام 2020، أصبح لدى مؤسسة "الجاهلية" الكثير من الأصول التي تجعل من نموذجها للإدارة والتنمية نموذجاً مثالياً، فضلاً عن أهمية معرفة العوامل المضيفة والداعمة في إدارتها وتطويرها الطرق المستخدمة هي نوعية وصفية مع جمع البيانات باستخدام كل من تقنيات السمنة المباشرة وغير المباشرة والمقابلات والتوثيق. وتشمل تقنيات تحليل البيانات اختزال البيانات، وعرض البيانات، و رسم الخصم. تقنيات التحليل للمسألة الثانية تستخدم تقنيات تحليل أظهرت الأبحاث ما يلي: (1) نموذج الإدارة والتنمية الذي تبناه النادي 10 ٪ من أرباح النادي و 20 ٪ من بيسيارو للموقف العلي و 70 ٪ للتنمية. ولكن في الفترة من أيار/مايو 2020 إلى تموز/يوليه 2021 لم يتسن حالياً تطبيق نماذج الإدارة والتطوير بسبب الأثر الوبائي الذي أدى إلى انعدام الأرباح. حتى أغسطس 2021 بيسيارو يمكن إعادة توجيهها (2) إن العامل المثبط للوباء في إندونيسيا هو على وجه الخصوص في المالانغ، مما يتسبب في انخفاض مستويات المعيشة في غرف كبار الشخصيات من الفقراء انخفاضاً كبيراً، مما يؤدي إلى كسب الإيرادات لمجرد إغلاق تكاليف التشغيل. اعترض معدل مبيعات الطلاب على الحد الأدنى من مؤسسة أونكاريسما، بحيث يسمح فقط بإيرادات كافية لتغطية تكاليف التشغيل ورواتب الموظفين. وتشمل عوامل الدعم المستمدة من الصندوق الدعم المقدم من العمليات والمرافق والإصلاحات وزيادة الدعم والخطط المقبلة

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, izin, petunjuk dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengembangan dan Pengelolaan Wakaf Produktif Studi Yaysan UNISMA” tepat pada waktunya.

Tesis ini ditulis sebagai tugas akhir untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelas Magister (S-2) pada Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang. Pada kesempatan ini, penyusun menyadari bahwa tesis ini dapat terselesaikan berkat bantuan baik berupa bimbingan, kerjasama, motivasi maupun dukungan lainnya dari berbagai pihak. Oleh karenanya, penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya terutama kepada:

1. Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Muhtadi Ridwan, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan motivasi. Terutama banyak memberikan saran dan masukan membantu dalam proses penyelesaian penelitian dalam tesis ini.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.E.I selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk serta arahan dalam menyusun tesis ini. Juga telah banyak memberikan arahan bimbingan dalam berbagai aspek serta sabardalam menjawab berbagai pertanyaan atas ketidakpahaman peneliti pada penyusunan tesis ini.
4. Para dosen dan seluruh staf pengajar Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan informasi, wawasan keilmuan selama mengikuti perkuliahan serta semua staf akademik, staf kemahasiswaan, dan jajarannya yang telah memberikan layanan, bantuan akademik maupun administratif lainnya dari awal hingga penyelesaian studi ini.

5. Yayasan UNISMA yang telah membantu dan memberikan izin penelitian dalam pembuatan tesis ini.
6. Untuk kedua orang tua yang telah sangat berjasa dengan memberikan dukungan baik maoril dam materil, sehingga peneliti dapat menyelesaikan pendidikan dan penelitian ini tepat pada waktunya. Serta suami, saudara dan saudari yang banyak direpotkan.
7. Teman-teman mahasiswa Program Studi Ekonomi Syariah dan semua pihak baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat disebutkan satupersatu. Segala doa, bantuan serta dukungan selama proses penulisan tesis ini.

Peneliti berharap semoga tesis ini dapat diterima dan bermanfaat sebagaimana mestinya, baik bagi peneliti sendiri maupun bagi para pembaca pada umumnya. Atas perhatian serta dukungannya, peneliti ucapkan terimakasih.

Malang, 2 Januari 2022

Peneliti

MOTTO

وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رِيبٌ مِنْ رَبِّكُمْ لِيَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلِيَنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ¹

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat.”

¹ Al-Qur’an, Ibrahim ayat 7

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	-
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA).....	v
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS).....	vi
ABSTRAK (BAHASA ARAB).....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
MOTTO	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Batasan Penelitian	12
E. Manfaat Penelitian	12
F. Orisinalitas Penelitian	14
G. Definisi Istilah.....	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA	26
A. Wakaf	26
1. Pengertian Wakaf	25
2. Dasar Hukum Wakaf.....	28
a. Wakaf Berdasarkan Hukum Islam	28
b. Wakaf Berdasarkan Hukum Pemerintahan Republik Indonesia	30
3. Ketentuan Wakaf.....	31
4. Manajemen Pengembangan Wakaf.....	32
a. Kelembagaan.....	33
b. Pengelolaan Operasional	33
c. Kehumasan.....	33
d. Sistem keuangan.....	33
5. Prinsip Pengelolaan Wakaf	35
B. Wakaf Produktif	35
1. Pengertian Wakaf Produktif.....	35

2.	Macam-macam Wakaf produktif	36
a.	Wakaf Uang	36
b.	Wakaf Saham	37
c.	Wakaf Obligasi.....	37
d.	Wakaf Surat Berharga Syariah Nasional (SBSN).....	38
3.	Indikator Wakaf dikatakan Produktif.....	39
4.	Model-model Wakaf Produktif	40
C.	Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif.....	40
1.	Model Manajemen.....	40
2.	Pengelolaan Wakaf Produktif.....	42
3.	Pengembangan Tanah Wakaf Secara Produktif	43
4.	Model Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia.....	44
a.	Pemberdayaan Wakaf Rumah Sakit.....	45
b.	Pemberdayaan Wakaf Bisnis Center	47
c.	Menginvestasikan Aset Wakaf.....	47
d.	Wakaf untuk Pendidikan	49
D.	Fungsi Manajemen	51
E.	Potret Sistem Manajemen Wakaf Produktif Yayasan UNISMA ...	61
1.	Perencanaan.....	61
2.	Pengorganisasian.....	62
3.	Pengembangan SDM	63
4.	Pengawasan	63
5.	Pengarahan	63
6.	Representasi	64
7.	Penganggaran	64
F.	Kerangka Berpikir.....	66

BAB III METODE PENELITIAN 67

A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	67
B.	Lokasi Penelitian.....	68
C.	Sumber Data.....	68
1.	Data Primer	68
2.	Data Sekunder	69
D.	Metode Pengumpulan Data	69
1.	Pengamatan (Observasi).....	69
2.	Wawancara (Interview).....	70
3.	Dokumentasi	70
E.	Metode Pengolahan dan Analisis Data	71
1.	Reduksi Data	72
2.	Penyajian Data	73
3.	Analisis dan penarikan kesimpulan.....	73
F.	Keabsahan Data	74

BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN 75

A.	Gambaran Umum Latar Penelitian.....	75
1.	Sejarah Yayasan Universitas Islam Malang.....	75
2.	Visi dan Misi Yayasan Universitas Islam Malang.....	77

3. Tujuan Yayasan Universitas Islam Malang	79
4. Struktur Organisasi Yayasan Universitas Islam Malang	80
5. Susunan Nadzir Pengelola Wakaf Produktif Yayasan UNISMA	80
6. Sumber dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA	81
B. Paparan Data Hasil Penelitian.....	81
1. Implementasi Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Lembaga.....	82
a) Perencanaan.....	82
b) Pengorganisasian	83
c) Pengembangan SDM.....	84
d) Pengawasan	84
e) Pengarahan	85
f) Representasi.....	85
g) Penganggaran	86
2. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Proses Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf.....	87
a) Faktor Penghambat dalam Proses Pengelolaan dan Pengembangan wakaf Produktif.....	87
b) Faktor Pendukung dalam Proses Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif.....	89
BAB V PEMBAHASAN	91
A. Implementasi Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Lembaga	95
B. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Proses Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf	109
1. Faktor Penghambat dalam Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif.....	109
2. Faktor Pendukung dalam Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif.....	112
BAB VI PENUTUP	113
A. Simpulan	113
B. Implikasi.....	114
C. Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA	116

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.....	9
Tabel 1.2.....	10
Tabel 1.3.....	14
Tabel 1.4.....	23

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	6
Gambar 2.1	79
Gambar 3.1	87
Gambar 4.1	95
Gambar 4.2	102
Gambar 5.1	109

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Jumlah populasi muslim terbesar di dunia berdomisili di Indonesia, hal itu menjadikan Indonesia berpotensi mendapatkan banyak wakaf. Hal ini dikarenakan wakaf merupakan instrumen kebaikan dalam Islam yang memiliki banyak keutamaan.¹ Sejak kedatangan Islam di Indonesia, keberadaan lembaga wakaf merupakan sarana dan modal yang sangat penting dalam memajukan perkembangan agama. Hal ini bisa dilihat pada kenyataan bahwa hampir semua masjid, madrasah, pesantren, dan lembaga-lembaga keagamaan dibangun di atas tanah wakaf.

Dilihat dari aspek pemanfaatan harta benda wakaf, wakaf dibagi menjadi dua katagori, yaitu *wakaf Mubasyir*, yaitu harta benda wakaf yang manfaatnya diterima langsung oleh mauquf alaih. Contoh: wakaf tanah yang dimanfaatkan untuk membangun masjid dimana umat Islam langsung menerima manfaat masjid tersebut untuk beribadah. *Wakaf istitsmari* (wakaf produktif), yaitu harta benda wakaf yang harus dikelola terlebih dahulu agar menghasilkan manfaat yang diberikan kepada mauquf alaih.² Wakaf produktif dibagi menjadi 4 yaitu, wakaf uang, wakaf saham, wakaf obligasi dan wakaf Surat Berharga Nasional Syariah (SBSN). Di tengah masalah sosial masyarakat Indonesia dan tuntutan akan kesejahteraan ekonomi akhir-akhir ini, keberadaan wakaf uang menjadi sangat strategis. Disamping sebagai salah satu aspek ajaran Islam yang berdimensi

¹<https://knks.go.id/isuutama/29/pengembangan-digitalisasi-dan-integrasi-data-wakaf-nasional> diakses pada selasa, 7 Desember 2021.

² Badan Wakaf Indonesia, *Buku Pintar Wakaf*, (Jakarta: Badan Wakaf Indonesia,) hlm. 16

spiritual, wakaf uang juga merupakan ajaran yang menekankan pentingnya kesejahteraan ekonomi (dimensi sosial) dan kesejahteraan umat³.

Istilah wakaf uang belum begitu familiar di tengah masyarakat Indonesia. Pemahaman masyarakat Indonesia memandang wakaf hanya sebatas pada pemberian berbentuk barang tidak bergerak, seperti tanah dan bangunan yang diperuntukkan untuk tempat ibadah, pemakaman, pondok pesantren, rumah yatim piatu dan pendidikan semata. Pemanfaatan benda wakaf masih berkisar pada hal-hal yang bersifat fisik, sehingga tidak memberikan dampak ekonomi secara signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat. Banyaknya harta benda wakaf fisik yang ada di masyarakat Indonesia belum mampu mengatasi masalah kemiskinan⁴.

Dalam tatacara pelaksanaan wakaf, masyarakat Indonesia telah mempunyai tradisi tersendiri yang kurang baik. Tradisi wakaf tersebut kemudian memunculkan berbagai fenomena yang mengakibatkan perwakafan di Indonesia tidak mengalami perkembangan yang menggembirakan untuk kepentingan masyarakat banyak. Bahkan banyak benda wakaf yang hilang atau bersengketa dengan pihak ketiga akibat tidak adanya bukti tertulis, seperti ikrar wakaf, sertifikat tanah dan lain-lain.

Selain tradisi lisan dan tingginya kepercayaan pada penerima amanah dalam melakukan wakaf, umat Islam Indonesia lebih banyak mengambil pendapat dari golongan Syafi'iyah yang terkait dengan; ikrar wakaf, benda yang boleh diwakafkan, peruntukan harta wakaf, dan larangan tukar menukar harta wakaf.⁵

³ Alumni Program Studi Ekonomi Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia. Email: fahmi_medias@yahoo.com

⁴ Fahmi M, *wakaf Produktif dalam Pespektif Ekonomi Islam*. La Riba. Vol. IV. No. 1. Juli. 2010

⁵ Farid Wadjdy, dkk, *Wakaf untuk Kesejahteraan Umat: Filantropi Islam yang Hampir Terlupakan*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 38.

Hal ini terjadi karena keterbatasan cakupan peraturan perundangan yang ada. Oleh karena itu peraturan perundangan perwakafan tersebut diregulasi dengan harapan perwakafan dapat diberdayakan dan dikembangkan secara lebih produktif.

Pelaksanaan wakaf di Indonesia sebelum adanya UU No. 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok Agraria dan Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1977 tentang Perwakafan Tanah Milik, kebanyakan orang masih menggunakan kebiasaan kurang baik, seperti kebiasaan melakukan perbuatan hukum perwakafan tanah secara lisan atas dasar saling percaya kepada seseorang atau lembaga tertentu, kebiasaan memandang wakaf sebagai amal saleh yang mempunyai nilai mulia di hadirat Tuhan tanpa harus melalui prosedur administratif, dan harta wakaf dianggap milik Allah SWT semata, siapa saja tidak akan berani mengganggu gugat tanpa seizin Allah SWT.

Untuk menyeragamkan peraturan perwakafan, pemerintah membuat regulasi peraturan perundangan perwakafan berupa Undang-undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf dan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 tentang Pelaksanaannya.

Lahirnya Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf merupakan kemajuan yang cukup signifikan bagi perwakafan di Indonesia. Undang-undang tersebut merupakan langkah awal bagi era baru perwakafan di Indonesia disebabkan undang-undang tersebut mengusung muatan yang dikategorikan baru bagi masyarakat Indonesia. Muatan baru itu meliputi

pemahaman tentang wakaf, sistem *kenadziran*, dan pengelolaan yang mengarah kepada wakaf produktif.⁶

Wakaf memiliki peran strategis dalam meningkatkan kesejahteraan umat. Namun potensi ini belum dioptimalkan. *Organizing Committe* (OC) PT Wakaf Ventura Indonesia Amirsyah Tambunan mengatakan, potensi wakaf di Indonesia sangat besar. Bahkan, ia memperkirakan potensi wakaf di Indonesia lima kali lipat lebih luas dari Singapura. Namun sayangnya potensi wakaf yang besar tersebut sampai saat ini masih belum dikelola secara profesional dan lebih produktif.

Menurut Amirsyah Tambunan kedepannya seharusnya aset-aset tanah wakaf di Indonesia bisa dikelola untuk memperdayakan masyarakat, yang mana aset wakaf yang bergerak maupun tidak bergerak ini bisa optimal dikelola untuk kemaslahatan umat, yang potensinya jauh lebih besar dari dana zakat yang hanya 217 triliun.

Hal senada juga disampaikan oleh Direktur Eksekutif Badan Wakaf Indonesia (BWI) Ahmed Junaidi, bahwa tanah wakaf di Indonesia terdapat 435 ribu lokasi dengan luas 4,1 miliar meter persegi. Sebagian besar kurang lebih 10 persen berada di kota-kota besar yang letaknya sangat strategis.⁷

Dengan aset sebesar ini, idealnya wakaf bisa diberdayakan untuk membiayai pembangunan masyarakat melalui berbagai kegiatan produktif yang dikembangkannya seperti perbaikan kehidupan masyarakat miskin, peningkatan partisipasi publik, dan pembuatan kebijakan yang memihak golongan lemah. Namun dalam praktiknya, jangankan untuk membiayai persoalan peningkatan

⁶ Direktorat Pemberdayaan Wakaf, *Paradigma Baru Wakaf di Indonesia*, (Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Wakaf, 2007), hlm. 99.

⁷<http://khazanah.republika.co.id/berita/dunia-Islam/wakaf/17/10/03/ox90mi396-tanah-wakaf-indonesia-5-kali-lebih-luas-dari-singapura>, diakses tanggal 07 April 2018.

partisipasi publik dan pembuatan kebijakan, pemanfaatan untuk kesejahteraan sosial saja masih sangat jarang dilakukan. Dalam suatu survey ditemukan bahwa hasil wakaf yang disalurkan untuk orang miskin, anak yatim, orang-orang lemah (orang jompo, janda, dan lain-lain), tidak lebih dari 30 %. Begitu pula, hasil wakaf yang diberikan untuk kepentingan organisasi masyarakat kurang dari 10 %.⁸

Temuan umum lainnya juga menunjukkan pemanfaatan terbesar harta wakaf adalah masjid (79%) daripada peruntukkan lainnya, dan lebih banyak berada di wilayah pedesaan (59%) daripada perkotaan (41%). Sedangkan para *nadzir* pun tidak terfokus dalam mengelola, mereka mayoritas punya pekerjaan dan profesi sebagai *nadzir* hanyalah pekerjaan sampingan dan tidak diberi upah (84%), dan yang bekerja secara penuh dan terfokus ternyata amatlah minim (16 %). Selain itu, wakaf di Indonesia lebih banyak dikelola oleh perseorangan (66%) alias tradisional, daripada organisasi profesional (16%) dan berbadan hukum (18%).⁹

Jika disimpulkan bahwa problem mendasar dalam stagnasi perkembangan wakaf di Indonesia adalah dua hal yakni aset wakaf yang tidak diproduktifkan (diam) dan kapasitas *nadzir* yang tidak profesional

⁸<http://khazanah.republika.co.id/berita/dunia-Islam/wakaf/17/10/03/ox90mi396-tanah-wakaf-indonesia-5-kali-lebih-luas-dari-singapura>, diakses tanggal 07 April 2018

⁹<https://www.mail-archive.com/ekonomi-syariah@yahoogroups.com/msg02791.html>, diakses tanggal 15 April 2018.

Gambar 1.1
Tanah Wakaf Kota Malang

Jumlah Tanah Wakaf Kota. Malang - Jawa Timur							
No	Kantor Urusan Agama	Jumlah	Luas [Ha]	Sudah Sertifikat		Belum Sertifikat	
				Jumlah	Luas [Ha]	Jumlah	Luas [Ha]
1.	KLOJEN	308	5,46	25	0,33	283	5,12
2.	BLIMBING	154	2,65	139	2,45	15	0,20
3.	KEDUNG KANDANG	349	7,29	201	3,32	148	3,97
4.	LOWOKWARU	117	4,70	69	2,64	48	2,06
5.	SUKUN	63	2,47	12	0,33	51	2,14
Jumlah		991	22,56	446	9,07	545	13,49

Sumber: siwak.kemenag.go.id

Oleh karenanya upaya-upaya terus dilakukan dalam pemberdayaan wakaf produktif, salah satunya keberhasilan bank wakaf yang diprakarsai oleh ekonomi muslim M.A Mannan di Bangladesh ikut menginspirasi pengelolaan wakaf di Indonesia. Menurut H.A Zawawi Mochtar, SH ketua *nadzir* Yayasan UNISMA, wakaf adalah termasuk ibadah sosial yang dipruntukan bagi masyarakat baik yang terkait dengan pemanfaatan meningkatkan kualitas maupun kuantitas beribadah kepada Allah SWT maupun sesama umat manusia. Lebih dari itu, ada ibadah sosial/muamalah yang bertujuan untuk mensejahterakan umat disamping

Zawawi juga menambahkan, atas pemanfaatan dan pengembangan harta benda wakaf tersebut disamping tugas para *nadzir* yang profesional dan amanah, adalah tugas kita bersama sebagai umat Islam dalam rangkan mencapai atas tujuan dari wakaf tersebut guna mengangkat harkat, martabat serta kesejahteraan umat.

Zawawi menjelaskan, seiring dengan makin meningkatnya kebutuhan pelayanan kepada masyarakat dan memberikan kenyamanan kepada pasien yang rawat inap, khususnya kalangan mampu, maka pengelola memberanikan diri untuk mengusulkan pinjaman dana kepada Departemen Agama (Depag), melalui

Direktorat Jenderal Bimas Islam untuk membangun ruangan VIP (Very Important) Rumah Sakit Islam (RSI) Malang.

Pada akhir tahun 2006, permohonan itu disetujui dengan turunnya dana senilai Rp 2 Miliar sebagai wakaf produktif. Penetapan dana bantuan tersebut disahkan melalui Surat Keputusan Dirjen Bimas Islam No. Dj.II/243/2006. Dana wakaf yang dialokasikan Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama memang dialokasikan untuk memberdayakan, mengembangkan dan mengelola tanah wakaf dengan usaha-usaha produktif sebagai proyek percontohan wakaf produktif. Dan pada November 2006, pembangunan ruangan VIP seluas 600 meter persegi pun dilaksanakan. Tepat dua bulan kemudian, bangunan berlantai dua itu sudah bisa digunakan. Kini, dengan hadirnya ruang VIP ditambah dengan ruang apotik, pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Islam (RSI) Malang ini pun makin lebih baik.

Menurut keterangan bu Iza turunnya dana Wakaf tersebut tidak hanya kepada Yayasan UNISMA tetapi juga pada beberapa lembaga wakaf yang lain di Indonesia, tetapi yang masih berjalan dan telah berkembang sampai saat ini adalah Yayasan UNISMA. *Nadzir* Wakaf Yayasan UNISMA juga telah dipercaya oleh Kementerian Agama untuk memberikan pelatihan-pelatihan tentang wakaf produktif baik di dalam maupun luar negeri.

“Pak zawawi telah banyak memberikan presentasi pada acara-acara *nadzir*, pelatihan-pelatihan UNAIR/UMSIDA. Presentasi Internasional ke Turki, Malaysia, Maroko, Mesir, Libia, Doha.”¹⁰

Aset pertama yaitu Ruang Rawat Inap kelas Very Important Person (VIP), Rumah Sakit UNISMA Malang, yang kini memiliki aset lebih dari lima Milyar

¹⁰ Bu Iza, wawancara, (Malang, 19 Desember 2019)

rupiah. Kedua adalah mini market yang terletak di Jakarta. Ketiga adalah mini market “al-Khaibar” yang terletak di jalan Tata Surya Malang. Terakhir adalah mini market “al-Khaibar IV” yang terletak di jalan Kertoraharjo, Malang. Keempat wakaf tersebut merupakan contoh wakaf produktif yang dilaksanakan oleh Yayasan UNISMA dan diketuai oleh Zawawi Muchtar yang sekarang menjabat sebagai ketua umum Asosiasi *Nadzir* Indonesia.

Wakaf produktif yang dikelola oleh *nadzir* dengan pendekatan bisnis, yakni suatu usaha yang berorientasi pada keuntungan dan keuntungan tersebut disedekahkan kepada pihak yang berhak menerimanya. Demi pengembangan yang lebih produktif, maka lahan seluas dua hektar ini dikembangkan menjadi sebuah rumah sakit yang bisa melayani kesehatan masyarakat, “kata Ketua pengelola wakaf (*nadzir*) Rumah Sakit Islam (RSI) Malang, Zawawi Muchtar”.

Secara lengkap daftar aset yang telah dimiliki oleh Yayasan UNISMA dari pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif yaitu:

Tabel 1.1
Daftar Aset Yayasan UNISMA

No	Aset	Luas	Lokasi	Peresmian
1	Ruang Inap VIP 1 (Al-Khaibar I)	600 m ²	Rumah sakit UNISMA Jln. MT. Haryono	8 September 2007
2	Ruang Inap VIP 2 (Al-Khaibar II)	250 m ²	Rumah Sakit UNISMA	11 Juni 2015
3	Mini Market Al-Khaibar III	300 m ² (2 lantai)	Jln. Tata Surya Malang	11 Juni 2015
J	Mini market Al-Khaibar IV	90 m ² (1 lantai)	Jln. Rois Dahlan	28 Mei 2016
5	Mini Market Al-Khaibar V	350 m ² (2 lantai)	Sekolah Sabilillah Malang	28 April 2017
6.	Mini Market Al-Khaibar VI	1 lantai	PP Nurul Haromain, Pujon, Batu	Oktober 2017
7	Mini Market Al-Khaibar VII	2 lantai	Jln. Bondowoso, Malang	25 Desember 2017
8	Mini Market Al-Khaibar VIII	1 lantai	Jln. Bantaran, Malang	Januari 2018

Sumber: dokumentasi

Zawawi menjelaskan, laba yang didapatkan selama 12 tahun pengelolaan dan pengembangan dari pelayanan Rumah Sakit Islam (RSI) Malang, sebagian dipergunakan untuk penambahan peralatan medis. Minimal, setiap tahun harus melakukan investasi sekitar Rp 300 juta untuk pembelian peralatan medis yang lebih maju, tambahannya. Menurut Zawawi, total aset yang dimiliki Rumah Sakit Islam (RSI) Malang saat ini lebih dari Rp 5 miliar.

Tabel 1.2
Perkembangan Aset Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

No	Nama Aset	Nominal	Keterangan
1	Ruang Rawat Inap VIP 1 (Al-Khaibar I)	Rp. 2.350.000000	-
2	Ruang Rawat Inap VIP 2 (Al-Khaibar II)	-	-
3	Mini Market Al-Khaibar III	Rp. 1.011.862.400	-
4	Mini Market Al-Khaibar IV	Rp. 344.900.000	Sejak tahun 2018 sudah tidak menjadi mitra
5	Mini Market Al-Khaibar V	-	Sejak tahun 2018 sudah tidak menjadi mitra
6	Mini Market Al-Khaibar VI	-	Sejak tahun 2019 sudah tidak menjadi mitra
7	Mini Market Al-Khaibar VII	-	Sejak tahun 2019 sudah tidak menjadi mitra
8	Mini Market Al-Khaibar VII	-	Sejak tahun 2019 sudah tidak menjadi mitra

Sumber: Wawancara narasumber utama

Dengan peralatan medis yang makin lengkap, ditambah tenaga dokter spesialis yang semakin banyak serta laboratorium, ruang inap, apotik, ruang dokter dan ruang operasi, pelayanan kepada masyarakat juga semakin ditingkatkan. Penulis terus membuka peluang kerjasama dengan pihak lain, termasuk investor yang berminat untuk menanamkan modalnya untuk dikembangkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selanjutnya Rumah Sakit Islam (RSI) Malang menambahkan kerjasama yang sudah dilakukan antara lain dengan Pemda Malang, Depag, Dinas Kesehatan, dan pemerintah Malaysia. Pemerintah Malaysia menyerahkan perawatan kesehatan para mahasiswanya yang menuntut ilmu di Malang kepada Rumah Sakit Islam (RSI) Malang ini. Bahkan bekerja sama dengan organisasi kesehatan dunia (WHO), yang mana Rumah Sakit Islam (RSI) Malang menjalin kerjasama dalam hal penyediaan ruang khusus pasien penyembuhan HIV.

Selain lembaga di atas, sebagai salah satu bentuk layanan sosial, Rumah Sakit Islam (RSI) Malang ini juga memberikan pelayanan kesehatan secara cuma-cuma kepada pasien tidak mampu, pasukan kuning (petugas kebersihan), dan lainnya. Termasuk dalam hal operasi bibir sumbing. Berkat investasi yang terus dilakukan dalam peningkatan peralatan medis, ditambah dengan pengembangan modal melalui apotik dan lainnya, Rumah Sakit Islam (RSI) Malang ini terus berkembang sesuai dengan harapan.¹¹

Dari data tersebut, penulis menyimpulkan sementara bahwa sebagian kecil saja dari tanah wakaf yang ada di kota Malang telah dikembangkan secara produktif. Namun potensi pengembangan masih sangat besar. Mengingat kota Malang berpotensi memiliki nilai ekonomis yang sangat tinggi. Maka dari itu penulis ingin mengetahui implikasi manajemen pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA Malang untuk inspirasi kepada *nadzir* lainnya dalam pengembangan harta wakaf sehingga yang awalnya tidak produktif bisa dikembangkan jadi wakaf produktif.

Manajemen yang digunakan dalam pengembangannya perlu dipelajari sehingga nantinya dapat diketahui apakah manajemen yang digunakan saat ini telah baik menurut teori para ahli manajemen atau tidak. Maka dari itu peneliti juga akan meneliti fungsi manajemen apasaja yang digunakan oleh *nadzir* wakaf produktif yayasan UNISMA dalam manajemen pengembangan dana wakaf produktif. Selain itu terkait dengan penyaluran dana wakaf yang telah dikelola, adanya peningkatan kesejahteraan yang dialami oleh penerima harta wakaf dan *nadzir* wakaf itu sendiri atau dapat juga disebut lembaga wakaf itu sendiri.

¹¹<https://bwi.or.id/index.php/in/publikasi/berita-mainmenu-109/351-wakaf-produktif-untuk-rumah-sakit.html>, diakses tanggal 16 April 2018.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengambil judul penelitian ini yaitu “Implementasi Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Lembaga Studi Yayasan UNISMA Jawa Timur”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA dalam upaya peningkatan kesejahteraan lembaga?
2. Apa penghambat dan pendukung dalam proses implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif dalam upaya peningkatan kesejahteraan lembaga studi Yayasan UNISMA?
2. Untuk mendeskripsikan apa saja penghambat dan pendukung dalam implementasi pengembangan wakaf produktif dalam upaya peningkatan kesejahteraan lembaga studi Yayasan UNISMA

D. Batasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada implementasi pengembangan wakaf produktif seluruh aset yang dimiliki oleh Yayasan UNISMA Jl. MT. Haryono No. 139 Malang serta penghambat dan pendukung yang dialami.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat mempunyai nilai manfaat dan memiliki banyak kegunaan bagi berbagai pihak, baik secara akademis maupun secara praktis.

1. Kegunaan Secara Akademis

a. Bagi UIN Malang

Hasil penelitian ini akan menjadikan tambahan referensi di UIN Malang, sehingga menambah khazanah keilmuan dan wawasan bagi mahasiswa khususnya bagi mahasiswa jurusan ekonomi syariah, baik untuk bahan materi perkuliahan maupun penyusunan tugas akhir.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang wakaf, khususnya tentang pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif. Dan untuk mengetahui masalah yang diteliti, sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kesesuaian fakta dilapangan dengan teori yang ada.

c. Bagi Yayasan UNISMA

Hasil penelitian ini dapat menjadi naskah yang dapat dipublikasikan pada *nadzir-nadzir* yang ada di Malang khususnya, dan di Indonesia (umumnya) untuk memberikan contoh model pengelolaan dan pengembangan wakaf prduktif yang telah dilakukan serta membagi pengalaman penghambat dan pendukung yang dialami.

d. Bagi Pihak Lain

Bagi pihak lain, hasil yang akan diperoleh pada penelitian ini nantinya akan memberikan contoh model pengembangan dan pengelolaan serta penghambat dan pendukung dalam menjalankan wakaf produktif, dalam hal ini sebagai *nadzir*, sehingga dapat diambil manfaaat untuk mengembangkan wakaf produktif di lembaga atau daerah lain.

2. Kegunaan Secara Praktis

a. Bagi Masyarakat Umum

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi pemikiran masyarakat khususnya bagi nazdir sehingga menumbuhkan dan mempertimbangkan pengembangan wakaf sehingga menjadi inspirasi akan pentingnya pengembangan dan pengelolaan wakaf terhadap masyarakat serta kesadarannya sehingga dapat membantu pertumbuhan pembangunan negara maupun kesejahteraan masyarakat.

F. Orisinilitas Penelitian

Tabel 1.3
Orisinilitas Penelitian

No	Nama, Judul, Tahun	Tujuan	Metode	Hasil
1.	Suryani, Yunal Isra, "Wakaf produktif (<i>cash waqf</i>) dalam perspektif hukum Islam dan <i>maqasid al-sharia'ah</i> " 2016	Mengetahui pandangan Islam terhadap wakaf tunai (<i>cash waqf</i>)	Tulisan ini merupakan library research dengan merujuk beberapa sumber primer dan sekunder berupa buku atau kitab yang	Ada berbagai macam pro dan kontra terkait dengan wakaf tunai, hal ini diakibatkan oleh cara menyoroti keabadian benda fisiknya, ulama klasik berpendapat bahwa wakaf harus berbentuk benda

			relevan dengan kajian	yang lebih bisa bertahan lama, sehingga sebagian besar dari mereka menganjurkan untuk mewakafkan benda yang bersifat abadi. Sedangkan ulama kontemporer lebih memfokuskan pada keabadian manfaat walaupun bentuk dari barangnya sudah tidak lagi dapat dilihat, hal ini bertujuan untuk mendapat manfaat yang lebih besar dari harta wakaf.
2.	Fahmi Medias, "Wakaf produktif dalam perspektif ekonomi Islam" 2010	Mengetahui pandangan ekonomi Islam terhadap wakaf produktif dan manfaat bagi ekonomi Islam.	Studi pustaka dilakukan untuk menganalisis pengembangan wakaf tunai di Indonesia.	Wakaf uang merupakan sebuah penyegaran dan peluang baru bagi umat Islam untuk mengelola dan mengembangkan suatu potensi dana umat yang sangat besar dan lebih produktif, hal ini juga menjadi sebuah jalan keluar bagi umat Islam agar bisa keluar dari kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi kaum muslimin. Bahkan wakaf uang bisa menjadi solusi bagi bangsa ini (Indonesia) yang mayoritas Islam dari lembaga-lembaga <i>kreditor multilateral</i> sekaligus menstimulasi

				pertumbuhan ekonomi indonesia khususnya ekonomi syariah.
3	Nur Aini, "Pengembangan Wakaf Produktif Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf (Studi Mnarjet Al-Khaibar III UNISMA Malang). 2018.	Untuk mengetahui proses pengelolaan wakaf produktif Minimarket Al-Khaibar III UNISMA Malang ditinjau dari UU No. 41 Tahun 2004. Untuk mengetahui distribusi manfaat hasil pengelolaan wakaf produktif Minimarket Al-Khaibar III UNISMA Malang ditinjau dari UU No. 41 Tahun 2004.	Penelitian lapangan guna mempelajari secara intensif dan terjun langsung untuk menggali data yang diperlukan. Sifat penelitian ini adalah deskriptif.	Pengelolaan wakaf produktif yang dikembangkan dalam bentuk Minimarket Al-Khaibar III UNISMA Malang oleh <i>nadzir</i> wakaf yang telah ditunjuk oleh Badan Wakaf Indonesia (BWI) telah melaksanakan dan mengelola wakaf produktif tersebut sesuai dengan undang-undang No. 41 Tahun 2004 pasal 42 dan 43. Distribusi hasil pengelolaan wakaf produktif telah sesuai dengan UU No. 41 Tahun 2004, dimana hasil wakaf dialokasikan ke berbagai kegiatan yang tujuannya untuk kemaslahatan umat Islam seperti untuk sarana dan kegiatan ibadah, dll.
4	Devi Megawati, "Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif di Kota Pekanbaru", 2014	Bagaimana pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif di Kota Pekanbaru.	Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan menggunakan instrumen wawancara dan dokumentasi pada obyek penelitian yakni nazir wakaf	Pengelolaan wakaf dan pengembangan wakaf produktif di Kota Pekanbaru masih terlalu sederhana dengan manajemen tradisional, oleh karena itu, peran pemerintah dalam hal ini Kementrian Agama harus lebih giat lagi dalam

			produktif di kota Pekanbaru.	mensosialisasikan dan membina <i>nadzir</i> agar wakaf produktif yang telah ada dapat terus-menerus berkembang dan memberikan manfaat yang luas kepada kesejahteraan sosial umat Islam yang merupakan penduduk mayoritas.
5	Farha Kamelia, "Pengembangan Wakaf Produktif Perspektif Maqashid Syariah Al-Syatibi (Studi di Minimarket Al-Khaibar Universitas Islam Malang). 2018.	Untuk mendeskripsikan pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif minimarket Al-Khaibar di Universitas Islam Malang. Untuk menganalisis perkembangan wakaf produktif minimarket Al-Khaibar UNISMA dalam perspektif Mawashid Syariah Al-Syatibi.	Jenis penelitian ini adalah <i>field research</i> atau dapat dikatakan penelitian empiris atau sosiologis. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif-kualitatif.	Pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif pada minimarket Al-Khaibar UNISMA berasal dari dana Kementerian Agama sebanyak dua Miliar rupiah yang merupakan hasil dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, disertai tanah wakaf dari al-Ma'arif seluas 2 Ha. Pada perkembangan wakaf produktif minimarket Al-Khaibar dalam perspektif maqashid syariah Al-Syatibi, proyek percontohan wakaf produktif minimarket Al-Khaibar sudah bisa dikatakan sudah sesuai yaitu dengan tujuannya yaitu mewujudkan kemaslahatan atau hajat manusia dalam kehidupan dan menghindarkan kemudharatan.

6	Egi Agustin R.S, Hayyu Affuw, Yulinda Mordiana M.A.S “Optimalisasi Wakaf Market Melalui Pengembangan Go Wakaf (Studi pada minimarket Al-Khaibar Malang)”. 2015.	Untuk mengetahui latar belakang penerapan “wakaf produktif melalui minimarket”, mengetahui pengelolaan dan cara kerja minimarket, serta pengembangan model produk dan manfaat minimarket untuk masyarakat sekitar.	Jenis penelitian yang digunakan yakni studi literatur dengan mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Selain itu, peneliti juga menggunakan pendekatan konseptual untuk memperoleh pembenaran dan kejelasan ilmiah mengenai mengoptimalkan wakaf.	Rancang bangun aplikasi Go Wakaf dimulai dari analisis, perancangan dan implementasi sistem. Hasil pengembangan sistem aplikasi diharapkan dapat digunakan untuk mengelola, mengontrol dan mediasi transaksi serta menghasilkan informasi produk-produk yang tersedia. Adaa tahap implementasi diharapkan pengelolaan dan pengendalian wakaf market khususnya dalam aspek <i>marketing</i> pada masa yang akan datang dapat bersaing unggul dengan para pesaingnya.
7	Abdurrahman Kasdi “Model Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia”, 2014.	Untuk mendeskripsikan model pemberdayaan wakaf di Indonesia.	Metode penelitian yang digunakan yakni metode empiris.	Umat Islam telah menemukan wajah ekonomi baru yang muncul dari wakaf, yaitu dengan cara memberdayakan wakaf produktif yang dilakukan oleh lembaga-lembaga yang berorientasi pada pelayanan masyarakat melalui pemberdayaan wakaf produktif, diantara yang

				dijelaskan adalah pemberdayaan wakaf rumah sakit, pemberdayaan wakaf bisnis center, menginvestasikan aset wakaf, dan wakaf untuk pendidikan.
8	Imada Ulinuha, “Strategi Manajemen Dana Pada Pengembangan Wakaf Produktif (Studi pada Yayasan UNISMA Malang)”, 2019.	Untuk mengetahui dan menganalisis strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA, untuk mengetahui dan menganalisis faktor penghambat dan pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA.	Model penelitian deskriptif kualitatif dengan pola pikir induktif. Pendekatan penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan <i>empiris field</i> dengan cara terjun langsung ke lapangan.	Beberapa langkah untuk menetapkan strategi manajemen dana yaitu: strategi manajemen dana berdasarkan tujuan wakif, UU wakaf no 41 tahun 2004, syarat sah dari wakaf, studi kelayakan bisnis. Faktor penghambat pada wakaf produktif Yayasan UNISMA faktor internal yaitu prosedur baru dalam laporan keuangan RSI Malang sehingga terjadi kesulitan dalam pencarian dana, adanya keterlambatan penyelesaian laporan keuangan dari salah satu tempat pengembangan wakaf, minimarket yang masih kekurangan gudang untuk menyimpan barang. Sedangkan faktor eksternal diantaranya tantangan dalam merubah <i>mindset</i> masyarakat umum

				dalam memakai wakaf nonproduktif menjadi wakaf produktif, banyak kunjungan kerja sehingga harus menjamu selama kunjungan kerja yang membutuhkan dana relatif besar.
9	Umi Ghozilah, “Pengelolaan wakaf produktif untuk pemberdayaan ekonomi umat di KSPPS BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem Rembaang”, 2019.	Untuk mengetahui proses pengelolaan wakaf produktif di KSPPS BMT Ummat Sejahtera Lasem Rembang. Untuk mengetahui hasil pengelolaan wakaf produktif di KSPPS BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem Rembang dalam meningkatkan perekonomian rakyat.	Jenis penelitian kualitatif dengan metode <i>field research</i> atau penelitian lapangan. Yaitu penelitian yang didasarkan pada kasus yang terjadi di lapangan atau lokasi tertentu guna mendapatkan data yang nyata dan benar.	Pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan oleh KSPPS BMT Bina Ummat Sejahtera merupakan wakaf uang. Dalam pengelolaannya <i>nadzir</i> menerapkan empat fungsi manajemen yaitu <i>planning</i> (perencanaan), mengenai pemungutan harta wakaf dengan memberikan batas minimal berwakaf kepada pendiri, karyawan, dan juga anggota KSPPS BMT Bina Ummat Sejahtera. <i>Organiszing</i> (pengorganisasian) yang dilakukan oleh BMT BUS adalah menyusun struktur organisasi yang mengurus ZISWAF. <i>Actuating</i> (pergerakan) yang dilakukan adalah dengan menggunakan tiga mekanisme yakni pemungutan harta wakaf,

				<p>memproduktifkan harta wakaf dan penyaluran harta wakaf. <i>Controlling</i> (pengawasan) yakni setian kegiatan diawasi oleh Dewan Pengawas Syariah. Hasil dari pengelolaan wakaf produktif di KSPPS Bina Ummat Sejatera Lasem dimanfaatkan untuk pemberdayaan yang meliputi aspek ekonomi, aspek ibadah, dan aspek kesejahteraan masyarakat.</p>
10	Norudin Usman, "Pengelolaan Wakaf Produktif untuk Kesehatan" 2014.	Untuk mendeskripsikan metode pengelolaan dan mengembangkan <i>bandha</i> wakaf Masjid Agung Semarang dalam bidang kesehatan.	Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan topik atau masalah penelitian.	Pengelolaan dan pengembangan <i>bandha</i> wakaf telah diwujudkan dalam dua bentuk unit kesehatan yaitu klinik masjid Agung Semarang dan Klinik Masjid Agung Jawa Tengah. Selain itu, di atas tanah <i>bandha</i> wakaf telah direncanakan untuk didirikan Rumah Sakit Islam Masjid Agung Semarang yang diharapkan menjadi layanan kesehatan yang dapat membantu masyarakat secara umum, khususnya di wilayah Kota Semarang dan sekitarnya.

Sumber: Olah data peneliti

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu dapat dikembangkan kesimpulan bahwa pada hakikatnya wakaf produktif dapat dijadikan sarana/media untuk peningkatan kesejahteraan umat muslim Indonesia, khususnya masyarakat miskin bila dikelola secara profesional dan didukung oleh kebijakan negara dan masyarakat. Pengembangan wakaf produktif memerlukan dukungan yang tidak hanya *social driven (bottom up)* namun juga diperlukan *government driven* (dukungan pemerintah) sebagaimana dilakukan oleh Mesir, Saudi Arabia, Yordania, Turki, Bangladesh, Mesir, Malaysia dan Amerika Serikat yang terlebih dahulu memiliki sistem pengembangan wakaf yang lebih modern dan baik dari pada Indonesia.

Di Indonesia sendiri wakaf produktif telah diterapkan/dikelola di beberapa daerah seperti yang ditulis oleh Devi Megawati, tetapi masih mengalami stagnasi karena kurangnya dukungan dari pemerintah dan kesadaran umat muslim sendiri.

Dalam beberapa penelitian terdahulu telah ada penelitian yang berlokasi di kota Malang seperti yang akan peneliti lakukan penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nur Aini, Farha Kamelia, dan Egi Agustin dkk, mengambil studi kasus pada Minimarket Al-Khaibar Malang yang merupakan salah satu aset dari Yayasan Universitas Islam Malang (UNISMA). Seperti yang telah dijelaskan di atas, bahwa peneliti akan meneliti Yayasan UNISMA yang merupakan pengelola dan pengembang dari wakaf produktif yang memiliki beberapa aset dari pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif seperti Ruang rawat inap VIP, Minimarket Al-Khaibar, mini market rois dahlan, dan beberapa mini market yang tersebar di Malang Raya.

Jika penelitian sebelumnya berfokus pada salah satu aset wakaf produktif yang dikelola oleh Yayasan UNISMA, maka di penelitian ini peneliti akan berfokus pada implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif yang diterapkan oleh Yayasan UNISMA dalam upaya peningkatan kesejahteraan lembaga serta ingin mengetahui apa saja penghambat dan pendukung dalam pengembangan dan pengelolaan aset-aset wakaf produktif tersebut.

Secara ringkas, persamaan dan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.4
Orisinalitas Penelitian

No	Keterangan	Persamaan	Perbedaan
1	Lokasi	Aset wakaf produktif (Ruang VIP, Mini Market, dll)	Yayasan Unisma yang mengelola seluruh aset wakaf
2	Fokus Penelitian	Meneliti satu persatu aset wakaf	Meneliti secara keseluruhan secara general
3	Tujuan penelitian	Pengelolaan dan manajemen	Model yang digunakan serta faktor pendukung dan penghambat
4	Studi kasus	Mini Market Al-Khaibar	Yayasan Unisma

Sumber: Olah data peneliti

Dengan demikian diharapkan akan diketahui manajemen pengelolaan dan pengembangan serta penghambat dan pendukung dalam menjalankan wakaf produktif di Yayasan UNISMA.

G. Definisi Istilah

1. Pengertian Manajemen

Manajemen mencakup kegiatan yang dilakukan oleh satu atau lebih orang untuk mengkoordinasikan kegiatan yang dilakukan oleh orang lainnya dan untuk mencapai tujuan yang tidak bisa dicapai oleh satu orang saja¹²

Manajemen merupakan menyelenggarakan sesuatu dengan menggerakkan orang-orang, uang, mesin-mesin, dan alat-alat sesuai dengan kebutuhan.¹³

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi.¹⁴

Dari definisi manajemen menurut para ahli diatas, manajemen yang peneliti maksud dalam penelitian ini adalah pelaksanaan fungsi manajemen yang belum dilakukan oleh obyek penelitian alam upaya implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif untuk peningkatan kesejahteraan lembaga.

2. Pengertian pengembangan

Pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan untuk memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada atau menghasilkan teknologi baru.¹⁵

Pengembangan menurut Marbawi Adamy dalam bukunya Manajemen Sumberdaya Manusia adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan oral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.¹⁶

¹²<https://www.kanalinfo.web.id/pengertian-manajemen-menurut-para-ahli#:~:text=Gibson%2C%20Donnelly%2C%20and%20Ivancevich.,dicapai%20oleh%20orang%20itu%20sendiri>. diakses pada 2 maret 2022

¹³ Prajudi, Atmosudirdjo, *Hukum Administrasi Negara*. Graha Indonesia. Jakarta. 1996

¹⁴ Hanafi, Mahmud. *Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen*. Hal. 7

¹⁵ Punaji setyosari, *Metode Penelitian: Pendidikan dan Pengembangan*, (Surabaya , Prenada Media, 2012), hal 222

¹⁶ Adamy, Marbawi. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian*, (Loksumawe, Universitas Malikussaleh, 2016),hal 5.

Dari definisi pengembangan menurut para ahli diatas, pengembangan yang dimaksud disini adalah proses peningkatan keterampilan fungsi dan manfaat dengan memanfaatkan kaidah ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya

3. Wakaf produktif

Wakaf produktif adalah transformasi (proses penambahan nilai) dari pengelolaan wakaf yang alami menjadi pengelolaan wakaf yang profesional untuk meningkatkan atau menambah manfaat wakaf. Selain itu, wakaf produktif dapat diartikan sebagai proses pengelolaan benda wakaf untuk meningkatkan (memaksimalkan) fungsi-fungsi wakaf agar dapat memenuhi kebutuhan para pihak yang berhak menerima manfaatnya, sehingga dengan terpenuhinya kebutuhan para pihak yang berhak menerima manfaatnya maka wakaf dalam batasan-batasan tertentu telah berfungsi untuk menyejahterakan masyarakat.¹⁷

Wakaf produktif juga dapat didefinisikan yaitu harta yang dapat digunakan untuk kepentingan produksi baik dibidang pertanian, perindustrian, perdagangan dan jasa yang manfaatnya bukan pada benda wakaf secara langsung tetapi dari keuntungan bersih dari hasil pengembangan wakaf yang diberikan kepada orang-orang yang berhak sesuai tujuan wakaf.¹⁸

Wakaf produktif yang peneliti maksud dalam penelitian ini adalah harta benda yang telah diwakafkan dengan pengelolaan penambahan nilai harta wakaf guna memenuhi tujuan wakaf.

¹⁷ Jaih Mubarak, *Wakaf Produktif*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008), hlm. 16

¹⁸ Agustiano, *Wakaf Produktif Untuk Kesejahteraan Umat*, (Jakarta: Niriah), hlm 77

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Wakaf

1. Pengertian Wakaf

Secara etimologi, kata “*wakaf*” atau “*waqf*” berasal dari bahasa arab “*waqafa*” yang artinya “menahan” atau “berhenti” atau “diam di tempat”. Kata “*waqafa (fiil madi) yaqifu (fiil mudari) waqfan (isim masdar)*” sama artinya dengan “*habasa-yahbisu-tahbisan*” artinya mewakafkan.¹

Disebut menahan karena wakaf ditahan dari kerusakan, penjualan dan semua tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan wakaf. Selain itu dikatakan menahan juga karena manfaat dan hasilnya ditahan dan dilarang bagi siapapun selain dari orang-orang yang berhak atas wakaf tersebut.² Sedangkan menurut kamus Bahasa Indonesia wakaf adalah pemberian yang ikhlas dari seseorang berupa benda bergerak atau tidak bergerak bagi kepentingan umum, atau badan yang dibentuk berkaitan dengan agama Islam.³

Sedangkan pengertian wakaf secara terminologi, para ahli fiqih dalam mendefinisikan wakaf mempunyai pandangan yang berbeda-beda. Di bawah ini akan dijelaskan pengertian wakaf:⁴

- a. Menurut Abu Hanifah wakaf adalah menahan sesuatu benda yang menurut hukum tetap milik si wakif dalam rangka mempergunakan

¹ Ahmad Wasison Munawwir, *Kamus Al Munawwir Arab-Indonesia*, (Surabaya: Pustaka Progresif, 2002), hlm. 1576.

² Munzir Wakaf, *Menejemen Wakaf Produktif*, (Jakarta: Pustaka al-Kautsar Group, 2005), hlm. 45.

³ Tim Reality, *Kamus Terbaru Bahasa Indonesia dilengkapi dengan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD)*, (Surabaya: Reality Publisher, 2008), hlm. 672.

⁴ Departemen Agama RI, *Fiqih Wakaf*, (Jakarta: Direktorat Pembinaan Wakaf, 2007), hlm. 2-3.

- b. manfaatnya untuk kebajikan. Berdasarkan definisi tersebut maka kepemilikan atas benda wakaf tetap menjadi milik si wakif dan yang timbul dari wakif hanyalah menyedekahkan manfaatnya untuk digunakan oleh penerima wakaf.
- c. Menurut Maliki wakaf adalah tidak melepaskan harta yang diwakafkan dari kepemilikan wakif, namun wakaf tersebut mencegah *wakif* melakukan tindakan yang dapat melepaskan kepemilikannya atas harta tersebut yang lain dan wakif berkewajiban menyedekahkan manfaatnya serta tidak boleh menarik kembali wakafnya.
- d. Menurut Syafi'i dan Ahmad bin Hambal wakaf adalah melepaskan harta yang diwakafkan dari kepemilikan wakif setelah sempurna prosedur perwakafan. *Wakif* tidak boleh melakukan apa saja terhadap harta yang diwakafkan baik menjual, menghibahkan atau mewariskan kepada siapapun.

Wakaf adalah menyerahkan suatu hak milik yang tahan lama zatnya kepada seseorang atau *nadzir* (pemelihara/ pengurus wakaf) atau kepada suatu badan pengelola dengan ketentuan bahwa hasil atau manfaatnya dipergunakan sesuai dengan ajaran Islam. Benda yang diwakafkan tidak lagi menjadi hak milik yang mewakafkan dan bukan pula milik tempat menyerahkan, tetapi menjadi milik Allah.⁵ Wakaf artinya menahan yaitu menahan sesuatu benda yang kekal zatnya untuk diambil manfaatnya bagi kemaslahatan umum.⁶

Sehingga pengertian wakaf adalah menahan harta yang dapat diambil manfaatnya serta kekal bendanya, dan menyerahkannya ke tempat-tempat yang

⁵ Abdul Halim, *Hukum Perwakafan di Indonesia*, (Ciputat Press: Ciputat, 2005), hlm.7.

⁶ A. Manan Idris, dkk, *Aktualisasi Pendidikan Islam Respon terhadap Problematika Kontemporer*, (Jakarta: Hilal Pustaka, 2009), hlm. 252.

telah ditentukan syara' serta terlarang berleluasa pada barang-barang yang dimanfaatkannya itu. Wakaf sebagai salah satu amal yang sangat dianjurkan dalam Islam sebab pahalanya tidak akan terputus selama barang yang diwakafkannya masih dipakai orang dan benda yang diwakafkan merupakan hak Allah, oleh sebab itu tidak boleh dimiliki, dijual, diwariskan atau dihibahkan kepada siapapun.⁷

2. Dasar Hukum Wakaf

a. Wakaf Berdasarkan Hukum Islam

Dalil yang menjadi dasar disyariatkannya ibadah wakaf bersumber dari:

1) Ayat Al-Qur'an

وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ.

Artinya: "berbuatlah kamu kebajikan agar kamu mendapat kemenangan". (QS: al-Hajj: 77)⁸

Taqiy al-Din Abi Bakr Ibnu Muhaminimarketad al Husaini al Dimasqi menafsirkan bahwa perintah untuk melakukan al-khayar berarti perintah untuk melaksanakan wakaf.⁹

2) Sunnah Rasulullah SAW

إِذَا مَاتَ ابْنُ آدَمَ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ، صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أَوْ عِلْمٍ

يَنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ. ُ

⁷ Ibnu Mas'ud dan Zainal Abidin, *Edisi lengkap Fiqih Madzhab Syafi'i Buku 2*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2007), hlm. 155.

⁸ Al-Qur'an dan Terjemahnya, hlm. 342.

⁹ Taqiy al- Din Abi Bakr Ibnu Muhaminimarketad al Husaini al Dimasqi, *Kifayat al-Akhyar fi Hall Gayat al-ikhtishar juz 1*, (Semarang: Toha Putra, tth), hlm. 319.

Artinya: "Apabila anak Adam (manusia) meninggal dunia, maka terputuslah amalnya kecuali tiga perkara shadaqoh jariyah, ilmu yang bermanfaat dan anak sholeh yang mendoakan orang tuanya". (HR. Muslim)¹⁰

Dari hadist di atas, dapat diketahui bahwa terdapat tiga amal yang tidak akan terputus meskipun telah meninggal dunia yaitu:

- 1) Shadaqah jariyah, shadaqah harta yang lama dapat diambil manfaatnya untuk tujuan kebaikan yang diridhai Allah seperti menyedekahkan tanah, mendirikan masjid, rumah sakit, sekolah, panti asuhan. Para ulama sepakat bahwa yang dimaksud dengan shadaqah jariyah oleh hadits di atas adalah amalan wakaf.
- 2) Ilmu yang bermanfaat adalah semua ilmu yang bermanfaat bagi kepentingan umat Islam dan kemanusiaan, seperti ilmu kedokteran, teknik, sosial, agama. Hal ini yang mendorong kaum muslim pada zaman dahulu untuk mengadakan penelitian, mencari pengetahuan baru dan menulis buku-buku yang dapat dimanfaatkan kemudian hari.
- 3) Anak yang shaleh yang mendoakan kedua orang tuanya adalah anak sebagai hasil didikan yang baik dari kedua orang tuanya, sehingga anak itu menjadi seorang mukmin yang sejati. Hadits ini mengisyaratkan kepada semua orang tua yang mempunyai anak agar berusaha sekuat tenaga mendidik anaknya dengan baik sehingga ia menjadi seorang hamba yang taat.¹¹

¹⁰ Imam Muslim, *Shahih Muslim Juz 2*, hlm. 44.

¹¹ Departemen Agama RI, *Ilmu Fiqih 3*, (Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1986), hlm. 211-212.

b. Wakaf Berdasarkan Hukum Pemerintahan Republik Indonesia

Adapun beberapa peraturan perundang-undangan yang mengatur masalah perwakafan di Indonesia adalah:¹²

- 1) Undang-undang No. 41 Tahun 2004 tentang wakaf dalam pasal 42 menjelaskan bahwa dalam pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf secara produktif, *nadzir* dapat bekerja sama dengan pihak ketiga seperti Islamic Development Bank (IDB), investor, perbankan syariah, Lembaga Suwadaya Masyarakat (LSM), dan lain-lain.¹³ Agar terhindar dari kerugian, *nadzir* harus menjamin kepada asuransi syariah. Hal ini dilakukan agar seluruh kekayaan wakaf tidak hilang atau berkurang sedikitpun.¹⁴ Upaya *supporting* (dukungan) pengelolaan dan pengembangan wakaf juga dapat dilakukan dengan memaksimalkan peran UU Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Otonomi Daerah yang mendukung pemberdayaan wakaf secara produktif.
- 2) Undang-undang Pokok Agraria Nomor 5 Tahun 1960 masalah wakaf dapat kita ketahui pada pasal 5, pasal 14 ayat 1 dan pasal 49.
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 tentang pelaksanaan Undang-undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf pasal 13 dan 14 berisi tentang tugas dan masa bakti *nadzir*, pasal 21 berisi tentang

¹² Departemen Agama RI, *Panduan Pemberdayaan Tanah Wakaf Produktif Strategis di Indonesia*, (Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Masyarakat Islam dan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, 2007), hlm. 20-34.

¹³ *Undang-undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf*, Pasal 42.

¹⁴ *Ibid*, pasal 43 Ayat 2.

benda wakaf bergerak selain uang, pasal 39 berisi tentang pendaftaran sertifikat tanah wakaf.¹⁵

- 4) Inpres No. 1 Tahun 1991 Tentang Kompilasi Hukum Islam (KHI) yang merupakan pengembangan dan penyempurnaan terhadap materi perwakafan yang ada pada perundang-undangan sebelumnya mengenai obyek wakaf (KHI pasal 215 ayat 1), sumpah *nadzir* (KHI pasal 219 ayat 4), jumlah *nadzir* (KHI pasal 219 ayat 5), perubahan benda wakaf (KHI pasal 225), Peranan Majelis Ulama dan Camat (KHI pasal 219 ayat 3,4; pasal 220 ayat 2; pasal 221 ayat 2).¹⁶
- 5) Peraturan Pemerintah Nomer 28 Tahun 1977 Tentang perwakafan tanah milik dikeluarkan untuk memberi jaminan kepastian mengenai tanah wakaf serta pemanfaatannya sesuai dengan tujuan wakif.¹⁷

3. Ketentuan Wakaf

Wakaf akan dianggap sah jika telah memenuhi empat rukun yaitu:

- a) Adanya orang yang berwakaf (*wakif*),
- b) Adanya benda yang diwakafkan (*mauquf*),
- c) Adanya penerima atau peruntukan wakaf (*mauquf alaih/nadzir*)
- d) Adanya akad atau lafaz atau pernyataan penyerahan wakaf dari tangan wakif.¹⁸

Adapun syarat wakaf adalah yang berkaitan dengan rukun, artinya dari rukun-rukun tersebut terdapat syarat yang harus dipenuhi.

¹⁵ Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan UU No.41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.

¹⁶ Inpres Nomor 1 Tahun 1991 Tentang Kompilasi Hukum Islam.

¹⁷ Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1977 Tentang Perwakafan Tanah Milik.

¹⁸ Rachmadi Usman, *Hukum Perwakafan Di Indonesia*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), hlm. 66-67.

Wakif Persyaratan seorang calon wakif agar sah adalah harus memiliki kecakapan hukum dalam membelanjakan dan memanfaatkan hartanya, oleh karena itu kecakapan bertindak disini meliputi: anak yang belum dewasa belumlah layak untuk melakukan akad walaupun secara moral sangatlah terpuji dan memperoleh pahala.

Dalam buku yang ditulis oleh Ismail Nawawi, syarat wakaf yaitu sebagai berikut:¹⁹

- 1) Wakaf tidak dibatasi dengan waktu karena perbuatan wakaf adalah untuk selamanya.
- 2) Tujuan wakaf harus jelas. Seperti contoh jika mewakafkan sebidang tanah harus ada tujuannya yaitu untuk masjid, musholla, sekolah, pesantren. Jika seseorang mewakafkan sesuatu kepada lembaga hukum namun tanpa menyebut tujuannya, hal itu masih dianggap sah sebab penggunaannya menjadi wewenang lembaga hukum yang menerima harta wakaf tersebut.
- 3) Wakaf wajib segera dilaksanakan setelah dinyatakan oleh wakif, tanpa adanya hak khiyar (membatalkan atau melangsungkan wakaf yang telah dinyatakan), karena pernyataan wakaf berlaku seketikan dan untuk selamanya.

4. Manajemen Pengembangan Wakaf

Salah satu elemen penting dalam pengembangan paradigma baru wakaf, sistem manajemen pengelolaan wakaf harus ditampilkan lebih professional dan

¹⁹ Ismail Nawawi, *Manajemen Zakat dan Wakaf*. Jakarta: Press, 2003. 150-151.

modern. Disebut professional dan modern itu bisa dilihat pada aspek-aspek pengelolaan seperti:²⁰

a. Kelembagaan.

Untuk mengelola benda-benda wakaf secara produktif yang pertama-tama harus dilakukan adalah membentuk suatu badan atau lembaga yang khusus mengelola wakaf dan bersifat nasional yaitu Badan Wakaf Indonesia.

b. Pengelolaan operasional

Pengelolaan operasional adalah proses-proses pengambilan keputusan berkenaan dengan fungsi operasi. Pengelolaan operasional ini terasa sangat penting dan menentukan berhasil tidaknya manajemen pengelolaan secara umum.

c. Kehumasan.

Dalam mengelola benda wakaf maka peran kehumasan sangat penting antara lain dapat memperkuat image bahwa benda-benda wakaf yang dikelola oleh *nadzir* profesional dapat dikembangkan dan hasilnya untuk kesejahteraan masyarakat banyak, menyakinkan kepada calon wakif yang tadinya masih ragu atau yang tadinya tidak tertarik menunaikan ibadah wakaf menjadi tertarik.

d. Sistem keuangan.

Penerapan sistem keuangan yang baik dalam sebuah proses pengelolaan manajemen lembaga *kenadziran* sangat terkait dengan akuntansi dan auditing.

²⁰*Ibid*, hlm.106-112.

Selain itu dalam kepemimpinan manajemen yang baik dalam lembaga *kenadziran* profesional adalah:

a. Transparansi

Menjadi ciri utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Ketika aspek transparansi sudah di tinggalkan, maka kepemimpinan tidak akan berjalan dengan baik, bahkan memberi peluang terjadinya penyelewengan yang tak terkendali, adanya transparansi kepemimpinan dalam lembaga *kenadziran* harus dijadikan tradisi untuk menutup kemungkinan tindakan korupsi, manipulasi, dan lain-lain. Oleh sebab itu, transparansi adalah aspek penting yang tidak terlepas dalam rangkaian kepemimpinan yang diajarkan oleh nilai-nilai Islam.

b. *Public accountability* (pertanggung jawaban umum)

Public accountability merupakan wujud dari pelaksanaan sifat amanah dan kejujuran, karena kepercayaan dan kejujuran harus dipertanggung jawabkan baik di dunia maupun akhirat kelak.

c. Aspiratif (mau mendengarkan dan mengakomodasikan seluruh dinamika lembaga *kenadziran*)

Seorang *nadzir* yang dipercaya mengelola harta milik umum harus mendorong terjadinya sistem sosial yang melibatkan partisipasi baik banyak kalangan. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya pola pengambilan keputusan secara sepihak oleh kalangan elit kepemimpinan sehingga mengurangi bahkan menutup potensi-potensi yang berkembang yang mungkin jauh lebih baik dan sempurna.

5. PRINSIP PENGELOLAAN WAKAF

Para fuqaha sepakat menetapkan tiga prinsip peraturan pengelolaan wakaf yaitu²¹:

- a) Harta wakaf tidak boleh dijual
- b) harta wakaf tidak boleh diberikan (dihibahkan) kepada orang lain
- c) harta wakaf tidak boleh diwarisi

tiga prinsip di atas merujuk pada sebuah hadits Ibnu Umar di bawah ini:

dari Nafi' dari Ibnu Umar beliau menyebut sebagaimana Umat r.a telah memperoleh tanah di bumi Khaibar. Beliau lalu bertanya kepada Rasulullah SAW, "Wahai Rasulullah, saya telah memperoleh tanah di bumi Khaibar yang nilainya tinggi dan tidak pernah saya peroleh yang lebih tinggi nilainya daripadanya. Apakah yang sebaiknya saya lakukan?"

Rasulullah menjawab, "Kalau kamu mau tahan pokoknya dan sedekahkan hasilnya."

Lalu Umar menyedekahkan (hasil) tanah tersebut kepada fakir miskin, kaum keluarganya, untuk memerdekakan hamba, para tetamu dan dana orang musafir. Tanah tersebut tidak boleh dijual, dihibahkan, maupun diwariskan. Tetap ia boleh diberikan (dihibahkan) pada orang lain yang tidak boleh diwariskan.

B. Wakaf Produktif

1. Pengertian Wakaf Produktif

Sudono Sukirno merumuskan bahwa produktif (kata sifat yang berasal dari kata *product*) diartikan sebagai proses operasi untuk menghasilkan barang atau

²¹ <https://www.rumahwakaf.org/tiga-prinsip-pengelolaan-wakaf/>. Diakses pada 7 november 2019.

jasa yang maksimum dengan modal yang minimum.²² Konsep wakaf produktif pada dasarnya dilandasi oleh ketidakpuasan pihak pemerintah (terutama Departemen Agama) terhadap pengelolaan harta wakaf yang dilakukan *nadzir* yang berjalan selama ini, sehingga lahirnya UU Nomer 41 Tahun 2004 Tentang wakaf dan PP Nomer 42 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan UU Nomer 41 Tahun 2004 adalah bagian dari semangat memperbaharui dan memperluas cakupan obyek wakaf dan pengelolaannya agar mendapatkan manfaat yang maksimum.²³

Wakaf produktif secara terminologi adalah transformasi (proses penambahan nilai) dari pengelolaan wakaf yang alami menjadi pengelolaan wakaf yang profesional untuk meningkatkan atau menambah manfaat wakaf. Selain itu, wakaf produktif dapat diartikan sebagai proses pengelolaan benda wakaf untuk meningkatkan (memaksimalkan) fungsi-fungsi wakaf agar dapat memenuhi kebutuhan para pihak yang berhak menerima manfaatnya, sehingga dengan terpenuhinya kebutuhan para pihak yang berhak menerima manfaatnya maka wakaf dalam batasan-batasan tertentu telah berfungsi untuk menyejahterakan masyarakat.²⁴

2. Macam-Macam Wakaf Produktif

a. Wakaf Uang

Wakaf uang adalah wakaf yang dilakukan oleh seseorang/ badan hukum dalam bentuk uang tunai.²⁵ Wakaf uang dapat dilakukan secara mutlak dan juga secara terbatas. Wakaf uang secara mutlak dan terbatas dapat dilihat dari segi

²² Sudono Sukirno, *Pengantar Teori Mikro Ekonomi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 202.

²³ Jaih Mubarak, *Wakaf Produktif*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008), hlm. 15.

²⁴ *Ibid*, hlm. 16.

²⁵ M.A. Mannan, *Sertifikat Wakaf Tuna Sebuah Inovasi Instrumen Keuangan Islam*, (Jakarta: CIBER PKTTI-UI, 2001), hlm. 29.

usaha yang dilakukan oleh *nadzir* (bebas melakukan berbagai jenis usaha yang halal/ terbatas pada jenis usaha tertentu) dan dari segi penerima manfaatnya (ditentukan /tidak ditentukan pihak-pihak yang berhak menerima manfaat wakaf). Hukum wakaf uang adalah boleh.²⁶

b. Wakaf Saham.

Saham adalah tanda penyerahan modal pada suatu perusahaan terbatas. Saham juga berarti sertifikat yang menunjukkan bukti kepemilikan suatu perusahaan dan pemegangnya memiliki hak klaim atas penghasilan dan aktiva perusahaan.²⁷ Pemilik saham dapat mendaftarkan wakaf saham kepada lembaga keuangan syariah penerima wakaf uang (LKS-PWU) karena saham dapat dianggap sama dengan uang. Wakaf saham memerlukan Institusi yang bekerja secara profesional yang bertugas mengelola saham-saham wakaf. Institusi tersebut dapat berupa perusahaan pengelola dana wakaf atau Reksa Dana Syariah agar saham yang diwakafkan dapat mendatangkan manfaat yang maksimum dan saham yang dijadikan obyek wakaf di investasikan pada bidang-bidang usaha yang halal dan terhindar dari riba.

c. Wakaf Obligasi Syariah

Obligasi syariah adalah surat berharga jangka panjang berdasarkan prinsip syariah yang dikeluarkan oleh pengelola kepada pemegang obligasi syariah. Pengelola diwajibkan untuk membayar pendapatan kepada pemegang obligasi syariah berupa hasil/ margin/ fee, serta membayar kembali obligasi pada saat jatuh tempo. Wakaf obligasi syariah termasuk wakaf jangka waktunya terbatas karena

²⁶ Departemen Agama RI, *Fiqih Wakaf*, hlm. 46.

²⁷ Jaih Mubarak, hlm. 129.

obligasi syariah sama dengan obligasi pada umumnya yaitu surat utang jangka panjang yang waktunya terbatas/ jatuh tempo.

Pemilik/ pemegang obligasi syariah dapat mewakafkan obligasi ke (LKS-PWU/Obligasi) untuk diterbitkan sertifikatnya. Wakaf obligasi syariah dapat dilakukan dengan akad mudharabah atau ijarah karena terhindar dari usaha yang riba dan haram.²⁸

d. Wakaf Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)

SBSN secara konseptual sama dengan surat utang negara (SUN) yaitu surat berharga berupa surat pengakuan utang, baik dalam mata uang rupiah maupun valuta asing yang di jamin pembayarannya imbalan/ margin dan pokoknya oleh negara sesuai dengan masa berlakunya. Dimana pemegang SBSN mewakafkan SBSN yang dimiliki dengan cara mendaftarkannya ke LKS-PWU/ SBSN guna menerbitkan akta dan sertifikatnya. SBSN adalah obyek wakaf, LKS-PWU bertindak sebagai *nadzir*, dan hasilnya (imbalan dan atau nilai nominal SBSN yang diwakafkan) adalah manfaat yang disedekahkan kepada pihak yang berhak menerimanya. SBSN diwakafkan dengan akad mudharabah, ijarah, musyarokah, dan lain-lain.²⁹

Dapat disimpulkan bahwa perbedaan wakaf langsung (non-produktif) dengan wakaf produktif adalah terletak pada pola manajemen dan cara pelestarian wakaf. Wakaf langsung (non-produktif) membutuhkan biaya untuk perawatan yang dananya diperoleh dari luar benda wakaf, sedangkan wakaf produktif sebagian hasilnya dipergunakan untuk merawat dan melestarikan benda wakaf,

²⁸*Ibid*, hlm. 133-135.

²⁹*Ibid*, hlm. 136-145.

selebihnya untuk dibagikan kepada orang-orang yang berhak sesuai dengan tujuan wakaf

3. Indikator Wakaf dikatakan Produktif

Secara teori untuk mendapatkan manfaat yang maksimal dari pengelolaan tanah wakaf maka didalam pelaksanaannya haruslah dilakukan dengan baik diantaranya adalah sebagai berikut:³⁰

- a. Lembaga wakaf yang terakreditasi
- b. Programnya yang bervariasi
- c. Optimalisasi manfaat: dapat memanfaatkan peluang yang ada bertujuan untuk menjadikan yang paling baik tanpa merugikan pihak manapun.
- d. Bentuk-bentuk pengelolaan kreatif, profesional dan akuntabel.
- e. Sistem pengawasan yang baik
- f. Rencana strategis (Strategis Planing): rancangan sesuatu yang akan dikerjakan tanpa membutuhkan waktu yang banyak.

Indikator wakaf di atas akan berkembang lebih baik melalui konsep pengelolaan yang terstruktur, terprogram, terencana dengan tujuan yang jelas dalam pengelolaan harta wakaf berdasarkan manajemen strategi pengelolaan wakaf. Karena itu, perlu adanya strategi khusus untuk pengelolaan kekayaan harta wakaf, agar harta wakaf benar-benar mempunyai nilai ibadah, juga nilai-nilai pengembangan bagi umat dan kemanusiaan, dengan demikian strategi melibatkan pengambilan keputusan berjangka panjang dan rumit serta berorientasi masa depan dengan membutuhkan sumber daya yang besar dan partisipasi manajemen puncak.

³⁰ Jaih Mubarak. *Wakaf produktif*. Bandung. (2008. hlm. 35).

4. Model – Model Wakaf Produktif³¹

Telah dijelaskan bahwa wakaf produktif adalah harta benda wakaf yang dikelola untuk menghasilkan barang atau jasa, kemudian keuntungan finansial dari keduanya diberikan kepada sasaran wakaf yang berhak. Dari pengertian tersebut bisa difahami bahwa seorang *nadzir* dituntut untuk mampu mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf. Pengelolaan dan pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai model/bidang usaha. Di antaranya adalah pertanian, perikanan, peternakan, perkebunan, perdagangan, industri, perbangkalan, perhotelan, satuan rumah susun, dan bidang-bidang lainnya. Bidang usaha yang bisa dijalani untuk mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf dari tahun ke tahun akan berkembang dan bervariasi sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi. Seorang *nadzir* dalam memilih model/bidang usaha yang akan dijalani tentunya harus menyesuaikan dengan berbagai faktor diantaranya kondisi harta benda wakaf serta trend pasar. Adapun masalah kekurangan pendanaan bisa di atasi dengan penyelenggaraan kerja sama dengan pihak ketiga.

C. Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif

1. Model Manajemen³²

Beberapa contoh model manajemen yang digunakan dalam suatu organisasi beserta penjabaran fungsinya adalah sebagai berikut:

³¹ Mubarak, *Model Pengembangan Wakaf Produktif (Studi tentang Pengelolaan Wakaf pada YayasanMuslimin Kota Pekalongan)*. Jurnal Hukum Islam (JHI) vol. 11. No. 1. Juni 2013. hlm 24

³² Wibowo, Sampurno. *Pengantar Manajemen Bisnis*. Bandung: Politeknik Telkom. 2009. Hlm 7-8.

- a. Model P-I-E (*Planning, Implementation & Evaluation*). Model termasuk yang paling sederhana, karena hanya meliputi 3 fungsi saja yaitu fungsi perencanaan, implementasi dan evaluasi sumber daya agar mencapai tujuan yang ditetapkan.
- b. Model P-O-A-C (*Planning, Organizing, Actuating & Controlling*). Namun, pengertian tersebut mengalami transformasi sekitar tahun 1914, dimana seorang ahli bernama Henri Fayol yang berkebangsaan Perancis mengatakan bahwa manajemen melaksanakan lima fungsi utama, yaitu merencanakan (*plan*) aktivitas yang akan dilakukan, kemudian mengorganisasikan (*organize*) untuk mencapai rencana tersebut. Selanjutnya mengarahkan (*direct*) sumber daya yang dimiliki untuk melaksanakan rencana dan memimpin sumber dayanya (*leading*). Akhirnya mengendalikan (*control*) sumber daya agar tetap beroperasi secara optimal.
- c. Model P1-P2-P3, dimana P1 adalah Perencanaan, P2 adalah Penggerakan dan Pelaksanaan, dan P3 terdiri dari Pengawasan, Pengendalian, dan Penilaian.
- d. Model A-R-R-I-F (Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi dan Forum komunikasi). Model ini digunakan oleh organisasi yang bergerak di bidang partisipasi masyarakat.
- e. Model A-R-R-I-M-E (Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi). Model ini tidak jauh berbeda dengan model AR-R-I-F, perbedaannya terletak pada fungsi Monitoring dan Evaluasi yang diletakkan terpisah.

2. Pengelolaan Wakaf Produktif

Karakteristik kegiatan wakaf adalah untuk tujuan kebaikan dan pengabdian, kasih sayang dan toleransi, tolong menolong dan bukan untuk memperoleh keuntungan sepihak.³³ Pengelolaan secara profesional menempati posisi penting dalam wakaf dan sangat menentukan agar wakaf lebih bermanfaat atau tidak tergantung pada kepiawaian pengelolanya, bagus atau buruk.³⁴

Wakaf produktif bukanlah hal yang baru, namun pelaksanaan selama ini lebih banyak pada benda-benda wakaf yang tak bergerak serta peruntukannya lebih banyak untuk kepentingan ibadah mahah, seperti masjid, musholla, pesantren, kuburan.³⁵ Secara ekonomi, wakaf diharapkan dapat membangun harta produktif melalui kegiatan investasi dan produksi saat ini, untuk dimanfaatkan hasil bagi generasi yang akan datang. Wakaf juga mengorbankan kepentingan sekarang untuk konsumsi demi tercapainya pengembangan harta produktif yang berorientasi pada sosial, dan hasilnya juga akan dirasakan secara bersama oleh masyarakat yang akan datang.³⁶

Hasil produk harta wakaf dapat dibagi menjadi dua bentuk, yakni:

- a. Harta wakaf yang menghasilkan pelayanan berupa barang untuk dikonsumsi langsung oleh orang yang berhak atas wakaf, seperti rumah

³³ Zainal, Veitzal Rival. *Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif*. BWI. Vol.9, No.1, (Januari, 2016) hlm. 11

³⁴ Ibid.

³⁵ Megawati, Devi. *Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif di Kota Pekanbaru*. Hukum Islam, Vol 16, No. 1 (November 2014). Hlm. 111

³⁶ Qahaf, Mundzir. *Manajemen Wakaf Produktif*. Terjemah Rida, mas Muhyiddin, Khalifa, Jakarta. 2005. Hlm 60

sakit, sekolah, rumah yatim piatu, pemukiman. Hal ini dapat dikategorikan sebagai wakaf langsung.

- b. Harta wakaf yang dikelola untuk tujuan investasi dan memproduksi barang atau jasa pelayanan yang secara syaria³⁷ hukumnya mubah, apapun bentuknya dan bisa dijual di pasar, agar keuntungannya yang bersih dapat disalurkan sesuai dengan tujuan wakaf yang telah ditentukan wakif. Wakaf ini dikategorikan sebagai wakaf produktif.

3. Pengembangan Tanah Wakaf Secara Produktif

Pengelolaan dan pengembangan harta wakaf dilakukan secara produktif antara lain dengan cara pengumpulan, investasi, penanaman modal, produksi, kemitraan, perdagangan serta pendidikan serta usaha lainnya yang tidak bertentangan dengan syariah.³⁷

Masalah pengelolaan dan pengembangan harta wakaf dalam pasal 42 Undang-Undang RI No. 41 Tahun 2004 tentang wakaf diatur bahwa *nadzir* wajib mengelola dan mengembangkan harta wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi dan peruntukannya.³⁸ Selanjutnya dalam pasal 43 undang- undang tersebut dikatakan bahwa:

- a. Pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf oleh *nadzir* sebagaimana dimaksudkan dalam pasal 42 dilaksanakan sesuai prinsip syariah.
- b. Pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf sebagaimana dimaksud dalam pasal 1 dilaksanakan secara produktif.

³⁷ Direktorat Jendral Bisma Islam dan Penyelenggara Haji, *UU No.41 Tahun 2004 Tentang Wakaf*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005), hlm. 42.

³⁸ Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam dan Direktorat Pemberdayaan Wakaf, *Manajemen Pengelolaan Proyek Percontohan Wakaf Produktif*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2011), hlm. 14.

- c. Dalam harta pengelolaan dan pengembangn harta benda wakaf yang dimaksud pada ayat 1 diperuntukan penjamin, maka digunakan lembaga penjamin syariah.

Agar tetap memberikan manfaat kepada penerima wakaf perlu adanya tekad semua pihak untuk kerjasama dalam mengembangkannya. Karena itu, untuk mengelola wakaf produktif di Indonesia hal yang harus dilakukan adalah merencanakan program baik jangka pendek maupun jangka panjang.³⁹

4. Model Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia

Dalam jurnal yang ditulis oleh Abdurrahman Kasdi, seorang dosen STAIN Kudus menjelaskan bahwa lembaga wakaf, terutama yang berbasis organisasi dan badan hukum, bisa menjadi salah satu lembaga filantropi alternatif yang bergandengan tangan dengan organisasi masyarakat sipil lainnya dalam menyelesaikan persoalan bangsa. Ada dua pola pengembangan hasil harta wakaf produktif yang dapat dilakukan oleh pengelola, yaitu: *pertama*, pengembangan wakaf untuk kegiatan sosial, seperti wakaf untuk keadilan sosial, kesejahteraan umat, pengembangan pendidikan, sarana kesehatan, advokasi kebijakan publik, bantuan hukum, HAM, perlindungan anak, pelestarian lingkungan, pemberdayaan perempuan, pengembangan seni dan budaya serta program-program lainnya. *Kedua*, pengembangan yang bernilai ekonomi, seperti pengembangan perdagangan, investasi keuangan, pengembangan aset industri, pembelian properti, dan sebagainya.

³⁹ Departemen Agama, *Panduan Pemberdayaan Wakaf Produktif Strategis di Indonesia*, (Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Wakaf dan direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam, 2007), hlm. 84- 95.

Berikut penjelasan beberapa contoh dari kedua pola pengembangan hasil harta wakaf produktif yang dapat dilakukan oleh pengelola:⁴⁰

a. Pemberdayaan Wakaf Rumah Sakit

Model pemberdayaan wakaf unruk rumah sakit bisa diterapkan dengan memanfaatkan aset wakaf untuk membantu pengembangan pelayanan kesehatan melalui penyediaan fasilitas-fasilitas publik dibidang kesehatan, seperti pembangunan rumah sakit, pembangunan sekolah kesehatan dan pengembangan ilmu-ilmu medis, serta embangunan industri dibidang obat-obatandan kimia.

Pemberdayaan wakaf seperti ini sudah diterapkan di berbagai negara Muslim. Di Mesir misalnya, al-Azhar mempunyai 4 rumah sakit yang merupakan aset wakaf. Al-Azhar mengelola rumah sakit ini secara produktif, menetapkan pengelola (direktur dan staf lainnya), dokter spesialis dan standar tarif, sedangkan hasilnya digunakan untuk subsidi silang.

Di Indonesia sudah ada beberapa rumas sakit yang didanai oleh wakaf produktif dan perlu ditingkatkan pengelolaannya dengan mangacu pada pengelolaan rumah sakit Al-Azhhar, diantaranya: pembangunan ruang inap kelas VIP di Rumah Sakit Islam Malang, Jawa Timur. Rumah sakit ini di bawah naungan Yayasan Universitas Islam Malang (UNISMA) yang menempati lahan tanah milik al-Ma'arif dan bekas sekolah Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN)/Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Malang seluas 2 Ha, terletak di Jl. MT. Haryono 130, Malang atau 5 km dari pusak kota malang.

Selain Rumah Sakit Islam Malang, ada juga Rumah Sakit Islam Sultan Agung (RSI SA). Rumah sakit ini didirikan pada 17 Agustus 1971. Rumah sakit

⁴⁰ Abdurrahman Kasdi, "Model Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia", *ZISWAF*, Vol.1, No.1, Juni 2014. Hlm. 109

yang terletak di Jl. Raya Kaligawe KM.4 dan berdekatan dengan pusat pertumbuhan industri (LIK & Terboyo Industri Park), memulai pengabdianya dengan pelayanan poliklinik umum, kesehatan ibu dan anak untuk warga sekitar.

Selain Rumah Sakit Islam Malang dan Rumah Sakit Islam Sultan Agung (RSI SA) sebenarnya masih banyak rumah sakit yang lain yang didanai oleh wakaf produktif. Dengan mendapatkan dana pemberdayaan wakaf produktif, bisa mendapatkan hasil yang memadai, sehingga akan mencapai BEP (Break Event Point)/titik impas dalam kurun waktu tertentu. Atinya hasil dari pengembangan tersebut sebisa mungkin juga diberikan untuk memberikan pelayanan kesehatan bagi seluruh masyarakat, khususnya masyarakat miskin, baik dalam hal memberikan keringana biaya inap, maupun keringanan biaya perawatan dan obat-obatan.

b. Pemberdayaan Wakaf Bisnis Center

Beberapa aset wakaf berupa lahan kosong dipertanian yang tandus dan tidak dapat ditanami bisa diproduktivitaskan dengan mendirikan gedung yang disewa untuk pertokoan, apartemen, dan fasilitas lainnya. Pembangunan gedung wakaf dimaksudkan untuk memfasilitasi berbagai pengelolaan harta wakaf secara profesional dan bertanggungjawab. Gedung ini bisa berfungsi sebagai kantor resmi yang khusus menangani manajemen wakaf diberbagai tempat. Sedangkan pembangunan pusat bisnis bisa dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya dengan membangun kompleks pasar pedagang yang di dalamnya terdapat berbagai kegiatan usaha yang mendukung pengembangan wakaf.

Sebelum membangun beberapa fasilitas publik tersebut, perlu memilih *nadzir* dan mengengkan fungsinya ke arah penguasaan kemampuan manajerial

yang baik, mempunyai moralitas yang baik, jujur, dan memiliki kemampuan bisnis yang memadai. Karena kebutuhan investasi untuk pembangunan pusat bisnis dan gedung wakaf membutuhkan modal besar, maka *nadzir* harus mampu mencari sumber modal dari berbagai pihak dengan tetap mendasarkan pada prinsip-prinsip permodalan dan keuangan syariah seperti investor yang jujur dan amanah, dengan menggalang dana dari wakaf uang, atau pinjaman dari perbankan syariah.

Melalui pembangunan gedung wakaf dan *bisnis center*, berbagai bidang usaha strategis dapat dilakukan, seperti pembukaan *showroom*, warnet, photocopy, kantor notaris, *foodcourt* (restoran) halal, kantor pelayanan haji dan umrah, travel dan perjalanan wisata, dan lain sebagainya. Beberapa masjid yang berada di tengah-tengah kota dan pusat perdagangan, direnovasi dan diganti menjadi bangunan gedung beberapa lantai, dan diantara salah satunya berfungsi sebagai masjid. Jika dibangun suatu bangunan besar dimana didalamnya terletak beberapa fungsi, seperti kantor badan wakaf, swalayan, dan masjid sekaligus, maka tempat tersebut bukan hanya menguntungkan dari segi ekonomi, melainkan juga bermanfaat dari sisi ibadahnya.

c. Menginvestasikan Aset Wakaf

Investasi bisa dilakukan untuk memproduktifkan wakaf, terutama wakaf uang yang sekarang ini sedang digalakan. Jika banyak dermawan yang mewakafkan uangnya dan uang tersebut diinvestasikan oleh BWI bekerjasama dengan LKS-PWU, maka hasil dari investasi itu dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat. Investasi wakaf uang sangat potensial untuk dikembangkan di Indonesia. Karena dengan model wakaf ini, daya jangkau mobilisasinya akan jauh

lebih merata kepada anggota masyarakat dibandingkan dengan model wakaf tradisional-konvensional, yaitu dalam bentuk harta fisik yang biasanya dilakukan oleh keluarga yang relatif mampu.

Salah satu model yang dapat dikembangkan dalam mobilisasi wakaf uang adalah model Dana Abadi, yaitu dana yang terhimpun dari berbagai sumber dengan berbagai cara yang sah dan halal. Kemudian dana yang terhimpun dengan volume besar diinvestasikan dengan tingkat keamanan yang tinggi melalui Lembaga Penjamin Syariah (LPS). Keamanan investasi ini paling tidak mencakup dua aspek: *pertama*, keamanan nilai pokok dana abadi, sehingga tidak terjadi penyusutan (adanya jaminan keutuhan). Sedangkan *kedua*, investasi dana tersebut bisa diproduktifitaskan dan mampu mendatangkan hasil atau pendapatan (*incoming generating allocation*).

Pemerintah menyatakan bahwa pengelolaan wakaf uang melalui lembaga keuangan syariah ini atas dasar pertimbangan keuangan. Ada dua hal yang dicermati dari penyerahan dan pengelolaan wakaf tunai oleh lembaga keuangan syariah, yaitu:

- 1) Lembaga keuangan syariah adalah lembaga profit komersial, ia juga harus memikirkan pendayagunaan sosial wakaf, yang ditakutkan adalah dana wakaf tersebut justru menyokong kegiatan komersialnya sendiri, sehingga wakaf itu harus diberikan manfaat ekonomi bagi umat, dan
- 2) Terduksinya peran dan pemberdayaan masyarakat dalam hal-hal produktif, sementara intinya adalah kapabilitas, kredibilitas, profesionalitas dan *nadzir*.

d. Wakaf Untuk Pendidikan

Pendidikan merupakan kunci kemajuan umat Islam. Masyarakat yang kualitas pendidikannya rendah, akan terpuruk dan tertinggal dari bangsa-bangsa lain. Sebaliknya, bangsa yang pendidikannya maju, akan unggul dari bangsa manapun. Kondisi kemiskinan yang mengakibatkan terpuruknya pendidikan umat Islam harus diatasi dengan segera, dan salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas pendidikan melalui pemanfaatan dana hasil wakaf produktif.

Pemanfaatan hasil wakaf ini bisa diterapkan dengan memfasilitasi sarjana dan mahasiswa melalui sarana dan prasarana yang memadai, mereka bisa melakukan berbagai kegiatan riset (penelitian) dan menyelesaikan studi mereka secara gratis. Sangat banyak program yang didanai dari hasil wakaf seperti penulisan buku, penerjemah dan kegiatan-kegiatan ilmiah dalam berbagai bidang. Wakaf tidak hanya mendukung pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga menyediakan berbagai fasilitas yang diperlukan mahasiswa maupun masyarakat.

Wakaf dan pendidikan berputar dalam satu lingkaran, masing-masing dipengaruhi oleh yang sebelumnya dan mempengaruhi yang sesudahnya. Ketika banyak orang yang berwakaf untuk pendidikan, maka makmur lah lembaga lembaga pendidikan dan lembaga riset yang selanjutnya menghasilkan banyak orang-orang pandai yang nantinya juga akan mengeluarkan wakaf. Sebaliknya, di zaman kemunduran tidak banyak orang yang mengeluarkan wakaf untuk pendidikan, yang menyebabkan kemunduran bagi lembaga-lembaga pendidikan dan riset, selanjutnya membawa kurangnya orang-orang pandai di kalangan Islam sendiri yang mampu mengeluarkan wakaf. Maka dari jalinan

antara wakaf dan pendidikan sangat diperlukan itu untuk mendukung mata rantai kebangkitan dunia Islam.

Lembaga pendidikan yang potensial dibiayai dari wakaf produktif adalah sebagai berikut:

- 1) Pendidikan dasar dan menengah disebut dengan istilah ma'had atau madrasah. Madrasah merupakan fenomena kultur pendidikan Islam yang telah berusia lebih dari satu abad.
- 2) Perguruan Tinggi. Dewasa ini terdapat beberapa perguruan tinggi besar di tanah air yang didanai dari wakaf pendidikan, diantaranya adalah Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia (BWUII), YayasanBadan Wakaf Sultan Agung (YBWSA), Badan Wakaf Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makasar, Nadan Wakaf Pondok Modern Gontor dan Badan Wakaf Pendidikan lainnya.
- 3) Perpustakaan. Salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah tersedianya berbagai sarana dan prasarana pendidikan yang memadai seperti perpustakaan yang dilengkapi sarana teknologi informasi seperti internet, komputer, televisi, radio, dan lain sebagainya yang dapat diakses oleh murid, guru, mahasiswa, dan dosen dalam rangka menunjang penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah dan perguruan tinggi.
- 4) Asrama Pelajar dan Mahasiswa. Bagi pelajar dan mahasiswa asing ataupun pelajar dan mahasiswa yang berasal dari luar kota, mereka tidak perlu bersusah-susah lagi untuk mencari tempat tinggal, karena

lembaga wakaf yang bergerak di bidang pendidikan telah menyediakan asrama untuk mereka.

D. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen menurut para ahli

Manajemen untuk dapat memenuhi tujuannya terdapat tugas tugas yang harus dilakukan, tugas tersebut ialah fungsi manajemen. Fungsi manajemen dilakukan guna membantu berjalannya sistem manajemen sehingga tercipta sistem manajemen yang baik dan sistematis serta efisien. Berikut fungsi manajemen menurut para ahli

1. Dalton E.M.C. Farland (1990)

Farland membagi fungsi manajemen menjadi tiga, yaitu:

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Controlling

2. George R. Terry (1990)

Manajemen menurut Terry adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Terry merumuskan fungsi manajemen menjadi empat, yaitu:

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Controlling
- d. Actuating

3. H. Knoontz dan O'Donnel (1991)

Manajemen menurut Knoontz dan o'donnel adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Sedangkan fungsi manajemen yang dirumuskan ada lima, yaitu:

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Staffing
- d. Controlling
- e. Directing

4. Luther Gullick

Berikut fungsi manajemen menurut Gullick

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Staffing
- d. Directing
- e. Coordinating
- f. Reporting
- g. Controlling

5. Nickels & Mc Hugh

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Directing
- d. Controlling

6. Ricky W Griffin

Menurut griffin, manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Dengan demikian, maka fungsi manajemen adalah:

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Leading
- d. Controlling

7. Ernest Dale

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Staffing
- d. Directing
- e. Innovating
- f. Representing
- g. Controlling

8. Henry Fayol

Menurut Fayol, manajemen mengandung gagasan lima fungsi utama yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan.

Berarti fungsi manajemen menurut fayol adalah:

- a. Planning (merancang)
- b. Organizing (mengorganisasi)
- c. Commanding (memerintah)
- d. Coordinating (mengkoordinasi)

- e. Controlling (mengendalikan)

9. Lyndall Urwick

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Staffing
- d. Directing
- e. Coordinating
- f. Reporting
- g. Budgeting

10. John Robert B

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Commanding
- d. Controlling

11. William H. Newman

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Assembling
- d. Resources
- e. Directing
- f. Controlling

12. Dr. S.P Siagian, M.P.A

- a. Planning
- b. Organizing

- c. Motivating
- d. Controlling

13. William Spriegel

- a. Planning
- b. organizing
- c. Controlling

14. Dr. Winardi, S.E

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Coordinating
- d. Actuating
- e. Leading
- f. Communicating
- g. Controlling

15. The Liang Gie

- a. Planning
- b. Decision Making
- c. Directing
- d. Coordinating
- e. Controlling
- f. Improving

16. James A.F. Stoner

Menurut Stoner, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota

organisasi serta penggunaan semua sumberdaya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi diatas, maka fungsi manajemen menurut Stoner adalah:

- a. Planing
- b. Organizing
- c. Leading
- d. Controlling

17. Louis A. Kallen

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Actuating
- d. Leading

18. Oeng Liang Lee

Lee mendefinisikan manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengeorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka fungsi manajemennya sebagai berikut:

- a. Planning
- b. Organizing
- c. Directing
- d. Coordinating
- e. Controlling

Fungsi-fungsi manajemen diatas mempunyai peranan masing-masing yang sama penting, sehingga perlu diketahui lebih lanjut mengenai arti dari masing-

masing fungsi agar tercapainya maksud dan tujuan adanya fungsi manajemen.

Pengertian dari masing-masing fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Planning, Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan

penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut :

- a. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
- b. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
- c. Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ?
- d. kapankah tindakan itu harus dikerjakan ?
- e. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
- f. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

Menurut Stoner Planning adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi.

2. Organizing

Organizing atau pengorganisasian adalah kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

3. Controlling

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

4. Actuating

Actuating atau pelaksanaan adalah suatu fungsi manajemen berupa bentuk kegiatan kerja nyata dalam suatu kegiatan manajemen.

5. Staffing

Staffing adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

6. Directing / Commanding

Directing atau Commanding adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

7. Coordinating

Coordinating atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Reporting

Adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

9. Leading

Pekerjaan leading meliputi tiga kegiatan yaitu :

- a. Mengambil keputusan
- b. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan

- c. Memeberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.

Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

10. Innovating

Innovating merupakan fungsi manajemen berupa penelitian, pengembangan, dan / atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

11. Representing

Representing adalah fungsi manajemen berupa adanya kesamaan dalam hal pengerjaan tugas.

12. Budgeting

Budgeting merupakan fungsi manajemen berupa pengikhtisaran sistem anggaran keuangan. Baik itu sistem keuangan untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.

13. Assembling

Assembling merupakan fungsi manajemen dimana terjadi pengurutan-pengerutan dalam hal kegiatan yang berhubungan dengan manajemen itu sendiri.

14. Resources

Resources merupakan fungsi manajemen berupa pemanfaatan sumber daya yang ada, baik itu SDA atau SDM sehingga terjadi ketepatangunaan.

15. Motivating

Motivating atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

16. Actuating

Actuating adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).

17. Communication

Communication merupakan suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Pada umumnya, komunikasi dilakukan dengan menggunakan kata-kata (lisan) yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Dalam hal ini komunikasi yang terjadi diantara hierarki kepemimpinan.

18. Decision Making

Decision Making merupakan fungsi manajemen yang dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keluarannya bisa berupa suatu tindakan (aksi) atau suatu opini terhadap pilihan.

19. Improving

Improving adalah salah satu fungsi manajemen dalam hal peningkatan mutu kegiatan, kepemimpinan, kerjasama, dan lain-lain.

E. Potret Implikasi Manajemen Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Sistem pengelolaan fungsional dan operasional wakaf produktif Al-Khaibar mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan SDM, pengawasan, pengarahan, representasi, dan penganggaran.

Penjelasan dari sistem pengelolaan fungsional dan operasional diatas adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan (Planning)

Program Kerja dari wakaf produktif Al-Khaibar ditetapkan melalui Rapat koordinasi program kerja semua bidang dibawah ketua yayasan bidang usaha yang terdiri dari bidang akademik dan non akademik dimana wakaf produktif Al-Khaibar sebagai bidang usaha non akademik non bisnis . program kerja wakaf produktif Al-Khaibar pada:

- a) Bidang sumberdaya manusia
- b) Bidang keuangan
- c) Bidang sarana dan prasarana
- e) Bidang pemasaran publikasi/promosi
- f) Bidang kerja sama kemitraan
- g) Bidang kerjasama penulisan buku wakaf dan nara sumber wakaf dan pelatihan
- h) Bidang kerjasama penelitian dan magang mahasiswa

2. Pengorganisasian (Organizing)

Sistem pengorganisasian tentang Deskripsi Tugas dan Tanggung Jawab wakaf produktif Al-Khaibar Dalam hal ini, untuk mencapai program kerja wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan rapat koordinasi baik formal maupun informal. Rapat secara formal dilakukan satu tahun sekali yaitu rapat pimpinan yayasan Unisma, 3 bulan sekali dengan Ketua Umum yayasan bersama jajarannya, 1 bulan sekali dengan para Nazhir dan karyawan al khaibar, sedang secara informal dapat dilakukan koordinasi setiap saat nazhir dengan ketua Yayasanbidang usaha, nazhir dengan manajer dan karyawan minimarket Al-Khaibar.

Rapat formal dalam rangka mengkoordinasikan berbagai hal yang berkaitan dengan koordinasi pada tingkat yayasanunisma 1 tahun sekali bersama semua unsur yayasanseperti laporan kinerja dan dilakukan 3 bulan sekali, terutama berkaitan dengan hal-hal yang memerlukan koordinasi antar nazhir , atau pada tingkat Yayasan. Dalam rapat formal membahas berbagai hal seperti: pembahasan perkembangan dan masalah kelancaran operasional wakaf produktif Al-Khaibar.

Kegiatan informal dibangun untuk menunjang komunikasi yang baik dalam menjalankan tugas formal seperti pembahasan masalah dapat dikoordinasikan melalui pertemuan pada setiap saat dengan ketua Yayasan bidang usaha seperti terhambatnya pemberian bysaroh karena pandemi, penurunan penjualan mini market, pencapaian program kerja wakaf produktif Al-Khaibar.

3. Pengembangan SDM (Developing/Improving)

Pengembangan staf atau nazhir dilakukan dengan mengirimkan nazhir pada seminar, *workshop* baik yang bertaraf lokal, regional, nasional maupun

internasional dan juga sebagai nara sumber. Pengembangan Nazhir melalui jalur peningkatan kompetensi melalui sertifikasi Nazhir . Kemenag Malang sering melakukan pembinaan dan pendampingan.

4. Pengawasan (Controlling)

Pengendalian organisasi dalam rangka mencapai program kerja dilakukan secara formal maupun informal. Secara formal evaluasi atas kinerja para nazhir, juga kinerja karyawan. Proses pengendalian tersebut dilakukan melalui presensi . Secara informal pengawasan dilakukan melalui komunikasi interpersonal antar individu yang dikomunikasikan secara lebih terbuka dan transparan. Pengawasan ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dan perbaikan terhadap kinerja nazhir. Monitoring dan evaluasi wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan oleh badan pengawas Yayasan UNISMA. Hasil monitoring dan evaluasi dijadikan dasar bahan rekomendasi pada dewan pembina, ketua umum Yayasan memberikan evaluasi untuk peningkatan kualitas pada semester berikutnya. Kanwil Provinsi sering melakukan pemantauan dan melihat perkembangan ke wakaf Produktif Yayasan UNISMA.

5. Pengarahan (Directing/actuating/Comanding)

Dalam rangka mewujudkan kinerja yang lebih baik dari Nazhir wakaf produktif Al-Khaibar pengarahan dilakukan melalui berbagai aktivitas di antaranya; melalui koordinasi dan pengendalian organisasi dilakukan dengan komunikasi secara formal maupun informal. Komunikasi formal dilakukan melalui rapat-rapat koordinasi struktural, .Dewan Pembina Yayasan UNISMA, Pengurus Yayasan dengan Nazhir wakaf produktif Al-Khaibar, Karyawan wakaf produktif Al-Khaibar minimarket Al-Khaibar dengan Nazhir. Sedangkan

komunikasi informal dibangun dalam rangka meningkatkan kinerja nazhir dengan melakukan aktivitas bersama seperti makan siang bersama dengan seluruh jajaran yayasan, istighosah dan lain sebagainya.

Pengarahan terhadap sumber daya manusia (Dewan Pembina dan ketua umum Yayasan dengan Nazhir) dilakukan secara terprogram 1 kali dalam satu semester yaitu pada saat evaluasi laporan kinerja setahun wakaf produktif Al-Khaibar dan koordinasi persiapan program kerja setahun berikutnya berikutnya. Pengarahan tersebut meliputi: Hasil evaluasi dan koordinasi menunjukkan bahwa capaian target setahun sudahkah 100% terpenuhi. Apabila tidak tercapai harus dijelaskan apa yang menjadi penghambat ketidak tercapaian.

6. Representasi (Representing)

Representasi di organisasi telah dilakukan salah satunya dengan cara apabila berhalangan Ketua Nazhir menunjuk anggota nazhir untuk mewakili. Misalnya, menghadiri undangan yang berkaitan dengan tugas-tugas nazhir

7. Penganggaran (Budgeting)

Nazhir wakaf produktif Al-Khaibar terlibat dalam proses perencanaan anggaran dan pengelolaan dana. Perencanaan anggaran dilakukan dengan mengakomodasikan kebutuhan Pengembangan Wakaf Produktif. Pengelolaan dan pelaporan serta pertanggungjawaban penggunaan dana kepada pemangku kepentingan melalui mekanisme yang transparan dan akuntabel.

Proses perencanaan anggaran wakaf produktif Al-Khaibar dimulai dengan penyusunan kebutuhan anggaran wakaf produktif Al-Khaibar pada setiap periode yang melibatkan semua Ketua Umum Yayasan Direktur PT Al-Khaibar yaitu Ketua Yayasan Bidang Usaha, Sekretaris Yayasan, Bendahara Yayasan. Para

Nazhir Penganggaran berkaitan dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan dengan proses pengajuan anggaran oleh Ketua Nazhir kepada Ketua Yayasan bidang usaha. Bendahara Yayasan melakukan kompilasi ajuan anggaran dari seluruh bidang usaha akademik dan non akademik bisnis dan non bisnis yang ada Yayasan UNISMA untuk diajukan pada Ketua Umum Yayasan UNISMA. Penganggaran wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan dengan cara membuat laporan setiap 6 bulan pada Ketua Umum Yayasan dan Kemenag Pusat dan Provinsi.

Dari potret implikasi pengembangan wakaf produktif yayasan UNISMA diatas, dapat diketahui bahwa ada 10 dari 19 total fungsi manajemen yang disusun oleh para ahli yang belum diterapkan oleh yayasan UNISMA. 10 fungsi manajemen tersebut adalah *Staffing* (pembantu), *Coordinating* (koordinasi), *Reporting* (pelaporan), *Leading* (kepemimpinan), *Innovating* (inovasi), *Assembling* (pengumpulan), *Resource* (sumberdaya), *Motivating* (motivasi), *Communicating* (komunikasi), *Decision Making* (pengambilan keputusan).

Berikut penjelasan dari masing-masing fungsi manajemen yang belum dan perlu diterapkan oleh nadzir yayasan UNISMA.

- a. *Staffing*. *Staffing* adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi

Jika dilihat dari sudut pandang manajemen, fungsi *staffing* mirip dengan *organizing*. Bedanya, *organizing* adalah proses merencanakan kebutuhan aktivitas untuk menjalankan perusahaan mulai dari level

strategis hingga teknis. Sementara itu, *staffing* adalah proses mencari SDM untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut.

Di bawah ini merupakan tujuan *staffing* dilakukan oleh HRD:

- 1) Menghasilkan sumber daya manusia yang terampil, memiliki motivasi yang tinggi, dan dapat dipercaya untuk menjalankan tugas yang dibebankan
- 2) Memastikan jumlah SDM sesuai kebutuhan, tidak berlebihan (*overstaffed*) atau kekurangan (*understaffed*)
- 3) Melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkala melalui sistem kerja yang efektif
- 4) Mewujudkan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan untuk mendukung produktivitas kinerja karyawan
- 5) Menyeimbangkan kepentingan tenaga kerja dan perusahaan
- 6) Memberikan penghargaan atas semua prestasi dan pencapaian kerja
- 7) Meningkatkan kesejahteraan karyawan secara jasmani dan rohani
- 8) Melakukan pengelolaan karyawan atas dasar keadilan, transparan, dan perhatian
- 9) Memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya
- 10) Mengakomodir kebutuhan setiap karyawan dalam mengeluarkan pendapat

Fungsi *Staffing* dalam Manajemen Perusahaan

Staffing adalah salah satu hal yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Tanpa *staffing*, perusahaan tidak akan punya regulasi dan alur kerja SDM yang

jelas, sehingga semua orang yang direkrut tidak akan bisa berkontribusi maksimal bagi perusahaan. Selengkapnya tentang fungsi *staffing* dalam manajemen perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Merencanakan Sumber Daya Manusia Sesuai Kebutuhan

Manajemen harus bisa bersikap proaktif terhadap perubahan kebutuhan perusahaan untuk terus mengembangkan bisnis dan/atau usahanya. *Staffing* adalah salah satu strategi yang diperlukan perusahaan untuk memenangkan persaingan dan menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi.

Maka dari itu, fungsi *staffing* adalah untuk merencanakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Seorang HRD harus mampu mengetahui berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

2) Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan

Fungsi *staffing* adalah bagian dari program rekrutmen sumber daya manusia, menyeleksi, dan menempatkannya di tempat yang tepat. Dalam hal ini, seorang HRD harus bisa menemukan kandidat dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jumlah yang direkrut dan skema rencana penempatan karyawan.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Agar karyawan baru bisa produktif dalam mengerjakan tugasnya, maka fungsi *staffing* adalah untuk melakukan pelatihan dan pengembangan. Hal ini harus dilakukan secara berkala untuk meningkatkan keterampilan karyawan.

Tidak hanya untuk karyawan baru saja, yang bisa mengikuti pelatihan dan pengembangan sebagai fungsi *staffing* adalah diperuntukkan bagi semua

karyawan. Artinya, karyawan lama juga harus selalu bisa mengikuti perkembangan teknologi dan profesionalisme yang terus berubah.

4) Penilaian, Promosi, dan Mutasi

Satu lagi fungsi *staffing* adalah untuk melakukan penilaian kerja, promosi, dan mutasi. Hal ini bertujuan agar masalah bisa dideteksi sejak dini dan bisa langsung dicarikan solusinya.

Penilaian kerja pada *staffing* adalah sebuah upaya untuk memotivasi karyawan agar semakin produktif. Biasanya dengan pihak HRD akan menawarkan pengembangan karir seperti promosi jabatan atau mutasi ke tempat yang lebih baik lagi.

Fungsi *staffing* adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan dapat mengembangkan dirinya dengan cara berkreatifitas dan meningkatkan produktivitasnya untuk tujuan perusahaan.

Proses *Staffing* dalam Perusahaan

Agar semua fungsi *staffing* bisa berjalan dengan lancar, pihak HRD harus melakukan proses *staffing* secara terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan perusahaan. Selengkapnya tentang proses *staffing* adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Hal pertama dalam proses *staffing* adalah melakukan perencanaan sumber daya manusia. Proses *staffing* ini meliputi semua kegiatan yang dibutuhkan untuk dapat memenuhi dan menyediakan berbagai macam karakter karyawan dan jumlah karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

2) *Recruitment*

Hal selanjutnya dalam proses *staffing* adalah *recruitment*. Pihak HRD harus mencari atau merekrut karyawan berpotensi dengan jumlah yang tepat dan dengan kemampuan yang sesuai untuk mengisi suatu posisi di perusahaan.

Cara yang dilakukan pada proses *staffing* adalah dengan memasang iklan lowongan kerja di situs pencari kerja, menggunakan jasa *outsourcing*, meminta rekomendasi dari karyawan lainnya, bekerja sama dengan lembaga pendidikan, dan lain sebagainya.

3) Seleksi

Setelah melakukan proses rekrutmen, hal selanjutnya yang dilakukan pada proses *staffing* adalah proses seleksi. Proses ini bertujuan agar pihak HRD bisa memilih karyawan yang sesuai untuk posisi tertentu di perusahaan berdasarkan dari lamaran kerja yang masuk dan diterima.

4) Pengenalan dan Orientasi

Tahapan selanjutnya setelah seleksi dalam proses *staffing* adalah pengenalan dengan bentuk orientasi. Proses orientasi merupakan sebuah kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan tempat lingkungan kerja yang baru.

5) Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan dalam proses *staffing* adalah untuk memperbaiki produktivitas dan efektivitas kinerja karyawan untuk mencapai tujuan kerja yang sudah ditetapkan.

Untuk memberikan latihan dan pengembangan dalam proses *staffing* adalah meliputi kegiatan penguasaan *skill* baru dan

meningkatkan. Tentunya *skill* yang diberikan adalah yang berkaitan dengan *job* desk karyawan.

6) Penilaian Kerja

Penilaian kerja dalam proses *staffing* adalah sebuah kegiatan atau proses yang dilakukan dengan membandingkan bagaimana cara karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan.

Namun biasanya perusahaan memiliki standar dan indikator masing-masing untuk melakukan penilaian kinerja karyawannya.

7) Pemberian Jasa dan Penghargaan

Hal berikutnya yang termasuk dalam proses *staffing* adalah dengan memberikan jasa dan penghargaan sebagai bentuk kompensasi kepada karyawan yang sudah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Bentuk kompensasi yang diberikan bisa disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Bisa berupa uang, promosi jabatan, dan lain-lain. Namun hal yang harus diperhatikan dalam melakukan proses *staffing* adalah pemberian kompensasi harus dilakukan dengan adil.

Artinya, Anda harus memberikan kompensasi berdasarkan penilaian bagaimana karyawan tersebut menyelesaikan tanggung jawabnya, kemampuan yang dimiliki, produktivitas, dan kegiatan manajerial lainnya.

8) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Satu lagi yang termasuk dalam proses *staffing* adalah perencanaan dan pengembangan karir karyawan. Anda bisa mempertimbangkan hal-hal seperti promosi jabatan, demosi, lateral, penugasan kembali, hingga pemecatan, dan pensiun karyawan.

Semua proses *staffing* di atas merupakan contoh *staffing* yang bisa dilakukan perusahaan. Contoh *staffing* adalah semua hal yang meliputi perekrutan karyawan, seleksi karyawan, hingga penempatan karyawan di posisi yang tepat.

b. Coordinating. *Coordinating* atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Koordinasi bertujuan untuk mencegah terjadinya kesimpangsiuran dan kegiatan saling bertindih yang dapat mengakibatkan pemborosan dan pengaruh tidak baik terhadap semangat dan tertib kerja anggota organisasi. Tanpa koordinasi, seluruh divisi dan fungsi manajemen dapat mengalami kekacauan, percekocokan, kesalahan asumsi, ketidakefisienan, dan berbagai kondisi negatif lainnya yang dapat berujung pada tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2019, hlm. 128) cara-cara mengadakan koordinasi dalam organisasi adalah sebagai berikut.

- 1) Memberikan keterangan secara langsung dan bersahabat. Keterangan mengenai pekerjaan saja cukup, karena tindakan-tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan dan menghasilkan koordinasi yang baik.
- 2) Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota tidak menurut masing-masing individu anggota dengan tujuannya sendiri-sendiri tujuan itu adalah tujuan bersama.

- 3) Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide dan lain-lain.
- 4) Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam pencapaian sasaran.

Membina hubungan kerja sama yang baik antara sesama karyawan.

c. Reporting. (Pelaporan)

Pelaporan merupakan salah satu kegiatan lembaga agar bisa mengetahui hasil yang dicapai, kendala yang muncul, serta penyimpangan yang terjadi. Dan laporan ini juga menjadi bahan acuan untuk merancang program kerja kedepannya. Oleh karena itu laporan harus jelas serta terperinci yang memuat kejadian-kejadian yang sebelumnya tidak ada berdasarkan realita yang terjadi. Ada beberapa petunjuk praktis untuk menyusun pelaporan dengan ketentuan bisa dilaksanakan secara fleksibel. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

- 1) Membuat sistematika atau garis-garis besar laporan dengan memperhatikan pedoman yang berlaku atau ditentukan.
- 2) Buat lah draf batang tubuh laporan, dimulai dari bagian pendahuluan hingga kesimpulan, rekomendasi, implikasi dan sejenisnya.
- 3) Mebuat ringkasan eksekutif atau abstrak laporan, misalnya dalam dua versi bahasa.
- 4) Membuat kata pengantar laporan.
- 5) Membuat daftar tabel, gambar, grafik, lampiran, apendik, dan sejenisnya.
- 6) Membuat daftar isi secara lengkap.
- 7) Dalam daftar isi juga hendaknya menyertakan halaman.
- 8) Lakukan pengetikan laporan.

- 9) Melengkapi laporan secara menyeluruh, baik dari segi ilmiah, bahasa, maupun cara pengetikan.
- 10) Melakukan penjilidan laporan.
- 11) Melakukan pengiriman laporan.

Jika rangkaian pelaksanaan diatas dilakukan, setidaknya akan mendapatkan gambaran secara umum terhadap hasil yang terjadi dilapangan berdasarkan hasil penelitian.

d. Leading (Kepemimpinan)

Kepemimpinan (*Leading*) adalah salah satu fungsi manajemen untuk memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi orang lain agar dapat melakukan tugas-tugas yang telah direncanakan, sehingga mencapai sasaran dan tujuan organisasinya.

Pekerjaan leading meliputi tiga kegiatan yaitu :

- 1) Mengambil keputusan
- 2) Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan
- 3) Memeberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.

Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

Adapun fungsi kepemimpinan antara lain adalah:

- 1) Memprakarsai struktur organisasi;

- 2) Menjaga koordinasi dan integrasi di dalam organisasi agar dapat berjalan dengan efektif;
- 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien dalam mencapai tujuan tersebut;
- 4) Mengatasi pertentangan serta konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang;
- 5) Mengadakan revisi, perubahan, inovasi, pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

e. Innovating

Innovating merupakan fungsi manajemen berupa penelitian, pengembangan, dan / atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

Manajemen Inovasi adalah kombinasi dari manajemen dari proses inovasi dan manajemen perubahan. Hal ini mengacu pada produk, proses bisnis serta inovasi dan kreativitas organisasi.

Inovasi dicapai apabila kita sering bertanya: what dan how pada level yang tinggi, yang diikuti oleh serangkaian proses mulai dari pengumpulan ide-ide kreatif, pengolahan ide-ide kreatif menjadi informasi inovatif, penilaian kelayakan untuk implementasi, dan implementasi proyek-proyek inovasi.

Tanpa proses inovasi yang tepat, tidak mungkin untuk menghasilkan produk yang efektif dan efisien, sehingga tidak mungkin pula kita mampu memberikan nilai inovasi kepada pasar dan pelanggan.

Berikut merupakan tujuan manajemen inovasi: meningkatkan produktivitas, menghemat waktu, meningkatkan kualitas produk dan layanan, kepuasan pelanggan/mitra, meningkatkan kinerja, mengurangi risiko, bisnis semakin kompetitif, menjamin keberlanjutan hidup, mengembangkan wawasan dan meningkatkan kualitas hidup.

f. Assembling

Assembling merupakan fungsi manajemen dimana terjadi pengurutan-pengerutan dalam hal kegiatan yang berhubungan dengan manajemen itu sendiri.

g. Motivating

Motivating atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

Manajemen motivasi ini mempunyai fungsi untuk meningkatkan efektifitas manajer dalam memotivasi, memngaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya, menjadikan para staf/karyawan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya, mencapai kepuasan hasil pekerjaan dengan keefisienan waktu namun meningkatkan jumlah produksi, serta meningkatkan pelaksanaan kegiatan dalam suatu perusahaan.

Langkah-langkah meningkatkan motivasi: memberikan training kepada karyawan, memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi, melakukan pendekatan untuk menghasilkan kinerja yang optimal serta mengadakan kegiatan untuk membangun rasa kekeluargaan dalam organisasi.

h. Communicating

Communicating merupakan suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Pada umumnya, komunikasi dilakukan dengan menggunakan kata-kata (lisan) yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Dalam hal ini komunikasi yang terjadi diantara hierarki kepemimpinan.

Pada umumnya, tujuan adanya komunikasi adalah untuk bisa berinteraksi dengan baik, sehingga setiap orang mampu memahami dan mengerti bagaimana cara berkomunikasi dengan baik. Selain itu, komunikasi juga bisa dijadikan sarana informasi yang membentuk cara orang lain dalam berinteraksi. Beberapa tujuan lainnya adalah untuk mengembangkan bentuk interaksi yang profesional, membentuk suatu keinginan yang baik, memiliki rasa toleransi yang tinggi, bisa saling bekerja sama, saling menghargai satu sama lain, dan mendapatkan sudut pandang lain yang menguntungkan.

i. Decision making (Pengambilan Keputusan)

Decision Making merupakan fungsi manajemen yang dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keluarannya bisa berupa suatu tindakan (aksi) atau suatu opini terhadap pilihan.

Secara umum tujuan dari pengambilan keputusan adalah untuk memperoleh pilihan terbaik dari alternatif-alternatif yang tersedia agar tujuan yang dicapai dapat berjalan dengan baik. Unsur-unsur pengambilan keputusan yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut: 1. Tujuan dari pengambilan keputusan, yaitu mengetahui terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai dari

pengambilan keputusan tersebut agar keputusan yang dipilih tidak dapat membuat rugi organisasi 2. mengidentifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah yang di pilih untuk mencapai tujuan tersebut dengan mudah efektif dan efisien 3. Sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan agar hasil dari keputusan ya g diambil dapat dilihat hasilnya secara langsung.

j. Improving

Improving adalah salah satu fungsi manajemen dalam hal peningkatan mutu kegiatan, kepemimpinan, kerjasama, dan lain-lain. Tujuan dari improvisasi sendiri adalah untuk melakukan perbaikan dan pengendalian dalam mengantisipasi hal-hal diluar rencana yang ditetapkan sebelumnya agar tidak terjadi kesalahan.

Langkah-langkan improvisasi:

- 1) Mengidentifikasi masalah-masalah dalam konteks prosesi. Model perbaikan atau improvisasi dimulai dari penerapan atau spesifikasi sistem yang mana yang terlibat, agar usaha usaha dapat berfokus pada proses, bukan output.
- 2) Identifikasi dan dokumen proses. Diagram alit merupakan alat yang umum digunakan untuk mendeskripsikan proses. Proses yang telah didefinisikan harus didokumentasikan secara baik agar dapat dipergunakan sebagai bahan informasi berguna dalam perbaikan proses secara terus menerus.
- 3) Mengukur performasi. Pengukuran performansi dimaksudkan untuk dapat mengkuantifikasikan bagaimana baik atau jelek suatu sistem sedang berjalan atau beroperasi. Ukuran–ukuran performansi harus didefinisikan dan dievaluasi dalam

konteks ekspektasi pelanggan. Dengan kata lain setiap ukuran performansi yang digunakan harus mengacu pada tiga tingkat, yaitu, proses, output dan outcome.

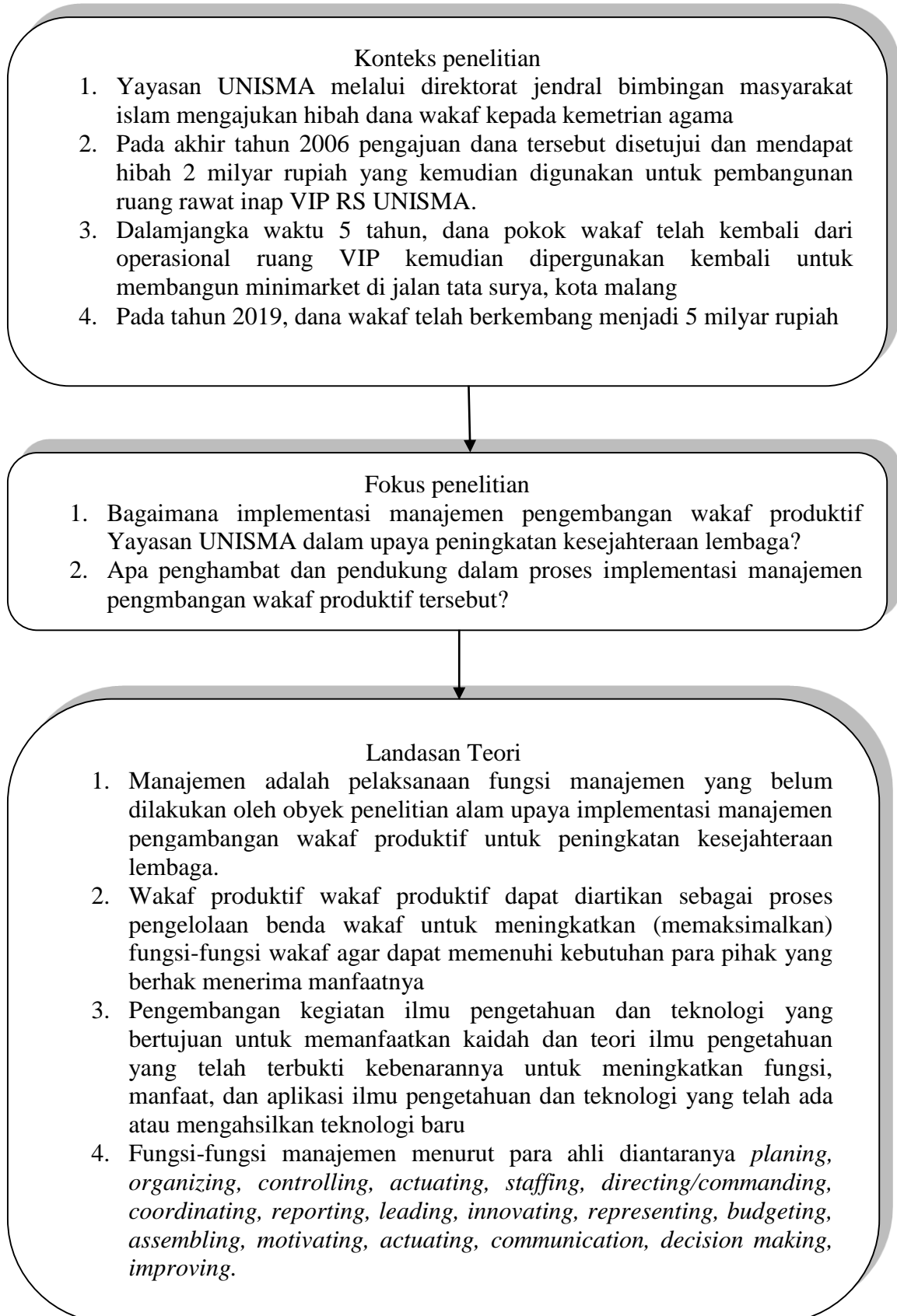
4) Memahami mengapa suatu masalah dalam konteks terjadi. Ketiadaan data menimbulkan kesulitan untuk memahami mengapa suatu sistem berjalan seperti itu, sehingga performansinya tidak sesuai dengan yang diharapkan.

5) Mengembangkan dan menguji ide-ide. Langkah sebelumnya (langkah 1 sampai 4) membangun kerangka dasar untuk memahami dimensi kritis dari proses, dengan jalan mengidentifikasi proses kunci mengukur bagaimana baik atau jelek proses itu beroperasi, dan memahami mengapa proses itu beroperasi dengan caranya sendiri hingga menimbulkan masalah.

6) Implementasi solusi dan evaluasi. Langkah 6 melanjutkan untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas dari proses yang diperbaiki itu. Informasi yang diperoleh kemudian dijadikan umpan balik untuk melaksanakan perbaikan proses selanjutnya, sehingga akan diperoleh suatu perbaikan proses secara terus menerus.

F. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1
Pemikiran Peneliti



```
graph TD; A[ ] --> B[Metode penelitian]; B --> C[Paparan data dan hasil penelitian]; C --> D[ ];
```

Metode penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif guna menjelaskan fenomena yang terjadi pada obyek penelitian serta menjawab fokus dan tujuan penelitian. Penelitian berlokasi di Yayasan Universitas Islam Malang (UNISMA) jalan MT. Haryono no 139 kota Malang.

Data primer didapat melalui wawancara dengan narasumber utama yaitu ibu Nuzunul Rachmah selaku ketua nadzir Yayasan UNISMA. Data sekunder merupakan data dari laporan pertanggungjawaban nadzir wakaf Yayasan UNISMA tahun 2020-2021.

Data yang telah dikumpulkan dari wawancara, observasi dan dokumentasi kemudian direduksi menghasilkan data yang dibutuhkan, kemudian disajikan agar mudah melihat gambaran secara menyeluruh atau sebagian dari penelitian. Terakhir penarikan kesimpulan dari penyajian data yang telah disusun, yakni pengambilan intisari dari rangkaian kategori dari implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif.

Paparan data dan hasil penelitian

Sistem pengelolaan fungsional dan operasional wakaf produktif Yayasan UNISMA mencakup perencanaan (*planing*), pengorganisasian, pengembangan SDM, pengawasan, pengarahan, representasi, dan penganggaran.

Faktor penghambat dalam manajemen pengembangan wakaf produktif yaitu adanya pandemi sehingga pembelajaran di sekolah maupun universitas dilaksanakan secara daring, sehingga sebagian mahasiswa tidak ada di kota Malang yang mengakibatkan penurunan omzet penjualan di minimarket Al-Khaibar. Sedangkan untuk ruang rawat inap VVIP Al-Khaibar juga mengalami penurunan hunian dikarenakan RSI UNISMA telah membangun ruang rawat inap sendiri sehingga tidak lagi menggunakan ruang rawat inap Al-Khaibar.

Faktor pendukung datangnya dari internal Yayasan UNISMA, yang memberikan sejumlah dukungan berupa dukungan dana, fasilitas, perbaikan, psikis, serta beberapa rencana kedepan diantaranya pengembangan gallery coffee shop, penginapan, restoran, pet shop, dan lain-lain.

Pembahasan

Para ahli manajemen merumuskan ada setidaknya 18 fungsi manajemen, yaitu *planing, organizing, controlling, actuating, staffing, directing/commanding, coordinating, reporting, leading, innovating, representing, budgeting, assembling, motivating, actuating, communication, decision making, improving*.

Sedangkan fungsi manajemen yang diterapkan di Yayasan UNISMA dalam pengelolaan wakaf produktinya menggunakan 7 fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengembangan SDM, pengawasan, pengarahan, representasi, dan penganggaran. Jadi ada 10 fungsi manajemen yang belum diterapkan oleh nadzir wakaf Yayasan UNISMA yaitu *actuating, staffing, coordinating, reporting, leading, innovaing, assembling, motivating, communication, decision making, improving*.

Faktor penghambat dalam manajemen pengembangan wakaf produktif yaitu adanya pandemi sehingga pembelajaran di sekolah maupun universitas dilaksanakan secara daring, sehingga sebagian mahasiswa tidak ada di kota malang yang mengakibatkan penurunan omzet penjualan di minimarket Al-Khaibar. Sedangkan untuk ruang rawat inap VVIP Al-Khaibar juga mengalami penurunan hunian dikarenakan RSI UMISMA telah membangun ruang rawat inap seniri sehingga tidak lagi menggunakan ruang rawat inap Al-Khabiar.

Faktor pendukung datangnya dari internal Yayasan UNISMA, yang memberikan sejumlah dukungan berupa dukungan dana, fasilitas, perbaikan, psikis, serta beberapa rencana kedepan diantaranya pengembangan gallery

Kesimpulan dan Saran

1. Ada 10 fungsi manajemen yang perlu diterapkan oleh nadzir Yayasan UNISMA dalam pengembangan wakaf produktif yaitu *actuating, staffing, coordinating, reporting, leading, innovaing, assembling, motivating, communication, decision making, improving*.
2. Faktor penghambat dalam pengembangan wakaf produktif yaitupenurunan omzet dari aset wakaf yaitu ruang VVIP Al-Khaibar di RS UNISMA dan minimarket Al-Khaibar karena dampak pandemi dan pembangunan fasilitas oleh RS UNISMA. Fakor pendukung dari Yayasan UNISMA berupa dukungan dana, fasilitas, perbaikan,psikis, serta beberapa rencana kedepanyaitu pembangunan gallery cofee shop, penginapan, restoran, pet shop, dan lain-lain.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Kualitatif deskriptif adalah sebuah pendekatan terhadap sesuatu perilaku, fenomena, peristiwa, masalah atau keadaan tertentu yang menjadi objek penyelidikan yang hasil temuannya berupa uraian-uraian kalimat bermakna yang menjelaskan pemahaman tertentu.¹ Yaitu untuk mencari informasi faktual yang mendetail dan mengetahui gejala yang ada. Mengidentifikasi masalah-masalah atau untuk mengetahui keadaan lapangan dan praktik-praktik yang sedang berlangsung.

Peneliti akan mendeskripsikan implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif dalam upaya peningkatan kesejahteraan lembaga studi Yayasan UNISMA serta faktor pendukung dan penghambat dalam prosesnya di setiap aset usaha yang ada. Deskripsi juga termasuk penjelasan tentang masing-masing aset dan implementasi pengembangannya.

Sedangkan pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang dapat diamati.² Alasan peneliti dalam menggunakan pendekatan kualitatif ini pada dasarnya tidak lain untuk memudahkan peneliti dalam menemukan berbagai gambaran yang mendalam mengenai data yang detail tentang implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif dalam upaya peningkatan

¹ Sonny Leksono, *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 181.

² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 4.

kesejahteraan lembaga Yayasan Universitas Islam Malang serta penghambat dan pendukung yang dialami dalam pengelolaan dan pengembangannya.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor *Nadzir* Yayasan Universitas Islam Malang, Jl. MT. Haryono No 139 Malang. Peneliti memilih lokasi ini karena kantor *nadzir* dari Yayasan UNISMA berada di lingkup Universitas UNISMA.

C. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Sumber data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya baik melalui wawancara, observasi, maupun laporan dalam bentuk dokumen tidak resmi yang kemudian akan diolah oleh peneliti.³ Data primer diperoleh oleh peneliti melalui wawancara. Tipe wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur (wawancara bebas) dimana wawancara yang dilakukan oleh peneliti hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Peneliti akan melakukan wawancara dengan dua narasumber yaitu Dra. Nuzunul Rachmah, MM selaku Ketua *Nadzir* dan Ibu Izzah selaku pengelola wakaf. Wawancara tipe ini digunakan dengan tujuan mendapatkan informasi yang lebih mendalam terkait dengan implementasi manajemen pengembangan wakaf

³ Zainuddin Ali, *Metode Penelitian Hukum.*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2010) hlm. 106.

produktif dalam upaya peningkatan kesejahteraan studi Yayasan UNISMA serta pengambat dan pendukungnya.

Observasi dilakukan dengan cara mengamati lingkungan kerja wakaf Produktif Yayasan Unisma dan usaha yang dikembangkan (Ruang VIP dan Mini Market) sehingga didapatkan informasi yang dibutuhkan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data-data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain baik bentuk maupun isi, oleh peneliti terdahulu sehingga peneliti selanjutnya tidak mempunyai pengawasan terhadap pengumpulan, pengolahan, analisa maupun konstruksi data.⁴ Data sekunder mencakup dokumen-dokumen resmi, buku-buku, maupun hasil penelitian yang berwujud laporan. Data sekunder merupakan bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis seperti buku majalah ilmiah, arsip, dokumen pribadi, disertasi atau tesis, jurnal dan dokumen resmi.⁵

D. Metode Pengumpulan Data

Tujuan penting dalam penelitian adalah mendapatkan data. Dalam rangka mendapatkan data, peneliti terlebih dahulu merencanakan metode yang tepat untuk diaplikasikan dalam penelitian. Sehingga data yang diperoleh peneliti dapat dikatakan memenuhi standar.⁶ Selanjutnya, terdapat beberapa metode yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu:

1. Pengamatan (Observasi)

⁴ Soerjono Soekanto, *Pengantar*, hlm. 12.

⁵ Lexy J. Moleong, hlm. 159.

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2016), hlm. 308.

Metode observasi digunakan oleh peneliti ketika hendak mengamati secara empiris menggunakan panca indra tentang fenomena objek penelitian. Pengamatan adalah metode yang digunakan untuk menghimpun data penelitian untuk diamati secara seksama oleh peneliti.⁷ Dalam penelitian ini, peneliti secara langsung mendatangi dan mengamati kegiatan harian dalam proses implikasi manajemen pengembangan wakaf produktif di kantor *nadzir*, Yayasan UNISMA Jl. MT. Haryono No 139 Malang.

2. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah suatu metode yang digunakan untuk memperoleh keterangan atau informasi secara lisan tentang kehidupan manusia serta pendapat-pendapat mereka.⁸ Dalam penelitian ini, melakukan wawancara kepada *nadzir* dan staf, yaitu ketua *nadzir* wakaf Yayasan Dra. Nuzunul Rachmah, MM dan admin *nadzir* wakaf produktif periode sebelumnya ibu iza mengenai implikasi manajemen pengembangan wakaf produktif oleh *nadzir* wakaf Yayasan UNISMA serta mengenai faktor internal dan eksternal untuk mengetahui penghambat dan pendorong dalam pelaksanaannya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dari barang tertulis.⁹ Data dokumen dapat diperoleh dari fakta yang tersimpan dalam surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cendramata, jurnal kegiatan dan lain sebagainya, yang bisa digunakan untuk menggali informasi masa lalu.

⁷ Burhan Bungin, *Metode penelitian sosial: Format-format kualitatif dan kuantitatif*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), hlm. 142.

⁸ Burhan Ashofa, *Metode Penelitian Hukum*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hlm. 95.

⁹ Mudjia Rahardjo, *Penelitian*.

Dalam penelitian ini diperoleh dokumentasi berupa beberapa foto laporan pertanggungjawaban nadzir wakaf produktif tahun 2020-2021 berupa program kerja dan capaian yang telah dicapai pada masa bakti 2020-2021.

E. Metode Pengolahan Dan Analisis Data

Metode yang penulis gunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya.¹⁰

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban narasumber.

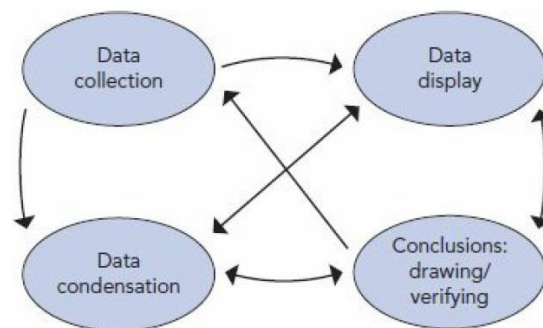
Referensi yang penulis gunakan berasal dari berbagai sumber, kemudian dianalisa. Data-data yang diperoleh kemudian diolah dan dilakukan pengkajian deskriptik analitik dengan menelaah konsep-konsep multidisiplin ilmu yang berkaitan dengan persoalan implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif dalam upaya peningkatan kesejahteraan lembaga studi Yayasan UNISMA agar bisa jadi inspirasi bagi *nadzir-nadzir* yang belum berkembang menjadi wakaf produktif.

¹⁰ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakaryah, 2011), hlm. 72.

Pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara mendalam dengan para informan, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dan informal dalam berbagai situasi.

Dokumentasi digunakan untuk mengungkap realitas sosial yang terjadi dalam suatu dokumen. Pola analisis data yang digunakan memiliki beberapa tahapan, yaitu :

Gambar 3.1: Komponen data analisis model interaktif



Sumber: Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya akan cukup banyak, data tersebut berupa hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya tentang model pengembangan dan

pengelolaan Yayasan UNISMA akan dipilah. Sehingga dapat menghasilkan data yang signifikan.

2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara, dokumen yang dianalisis yang dituangkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif yang didukung dengan dokumen-dokumen, dan foto-foto untuk dapat ditarik menjadi suatu kesimpulan. Data yang sudah signifikan kemudian akan disajikan oleh peneliti untuk melihat sejauh mana model pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif serta pendukung dan penghambat di Yayasan UNISMA sehingga mampu mengembangkan harta wakaf sesuai yang diharapkan.

3. Analisis dan Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan yaitu melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu selama proses pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang tentatif. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, yakni dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori mengenai implementasi manajemen pengembangan wakaf produktif dalam upaya peningkatan kesejahteraan lembaga serta pendukung dan penghambat di Yayasan UNISMA sehingga mampu mengembangkan harta wakaf sesuai yang diharapkan.

F. Keabsahan Data

Kriteria yang digunakan penelitian kualitatif adalah bahwa hasil penelitian yang dilakukan harus memenuhi empat kriteria, yaitu: ¹¹

1. *Credibility* (dipercaya)
2. *Transferability* (diaplikasikan)
3. *Dependability* (dapat dipertahankan)
4. *Confirmability* (diterima)

Keempat kriteria yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data dapat dipercaya dan diaplikasikan antara data wawancara, observasi dan data dokumen, sehingga data yang didapat dapat dipercaya dan diterima.

Selain menggunakan teknik tersebut, peneliti juga menggunakan teknik triangulasi, yang berarti mengecek data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.¹²

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.¹³

¹¹ Hardani, dkk. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. (Yogyakarta CV. Pustaka Ilmu Group. Hlm 200.)

¹² Sugiyono, 2018, *Metode Penelitian Kualitatif. Untuk Penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. (Bandung. ALFABETA. Hlm 125).

¹³ Sugiyono, 2018, *Metode Penelitian Kualitatif. Untuk Penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. (Bandung. ALFABETA. Hlm 191).

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN

1. Sejarah Yayasan Universitas Islam Malang

Yayasan Universitas Islam Malang didirikan oleh para Cendekiawan dan Sarjana Muslim yang berhaluan Ahlusunnah Wal Jama'ah pada hari Jum'at tanggal **27 Maret 1981** (bertepatan dengan *20 Jumadil Awal 1401H*). Yayasan Universitas Islam Malang (UNISMA) untuk pertama kalinya mendapatkan pengesahan dari kantor notaris G. Kamuradzaman yang berkedudukan di jalan Tengger Malang pada hari Selasa Tanggal **31 Maret 1981** (bertepatan dengan tanggal *24 Jumadil Awal 1401 H.*) dengan Nomor Akta 123. Dalam Akta Notaris Nomor 123 Tahun 1981 tersebut, Yayasan Universitas Islam Malang semula bernama Yayasan Universitas Islam Sunan Giri Malang disingkat Yayasan "UNISMA" berkedudukan di Malang dan berstatus di bawah Lembaga Pendidikan Ma'arif Pusat di Jakarta. Pada periode pertama Yayasan "UNISMA" dipimpin oleh K.H. Masjkur sebagai Ketua Umum dan Drs. H. M. Tholhah Hasan sebagai Sekretaris Umum.

Yayasan "UNISMA" didirikan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dengan berasaskan Islam Ahlusunnah Wal Jama'ah. Yayasan "UNISMA" didirikan dengan tujuan untuk: (1) memajukan ilmu pengetahuan umum dan pengetahuan agama Islam; (2) membantu pemerintah dalam pengadaan/penyediaan sarana pendidikan umum dan pendidikan agama Islam, guna memberikan pendidikan yang lebih baik bagi generasi muda; dan (3)

mengadakan kerja sama dengan lembaga/institusi/ perguruan tinggi sejenis guna meningkatkan mutu pendidikan.

Sesuai dengan dinamika dan perkembangan situasi internal dan eksternal, dalam perjalanannya, Yayasan “UNISMA” mengalami berbagai perubahan baik yang menyangkut akta notariat maupun perubahan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi Yayasan. Secara kronologis sekuensial kepemimpinan di lingkungan Yayasan “UNISMA” adalah sebagai berikut. Ketua Umum periode pertama adalah K.H. Masjkur (1981-1994). Pada periode berikutnya Ketua Umum dijabat oleh Drs. H. Fatchullah (1994-1998), Drs. K.H. M. Tholhah Hasan (1998-2004), Drs. H. Chozin Isma’il (Plh, 2001-2004), Drs. K.H. Abdul Ghofir (2004-2009), dan Dr. Ir. H. Chasan Bisri (Plh, 2007-2009).

Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan tuntutan peraturan dan perundangan yang diterbitkan pemerintah melalui Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (KEMENKUMHAM), Yayasan “UNISMA” melakukan perubahan nama dengan akta pendirian yayasan yang baru. Melalui Akta Notaris Nomor 77 Tanggal 27 Juli 2010 yang diterbitkan oleh Kantor Notaris Sulasih Amini yang berkedudukan di Jalan Arjuno 12 Malang, Yayasan Universitas Islam Sunan Giri Malang yang disingkat Yayasan “UNISMA” berubah namanya menjadi Yayasan Universitas Islam Malang yang dipimpin oleh Prof. Dr. H. Achmad Sodiki, S.H. sebagai Ketua Umum Periode 2010-2014. Perubahan akta pendirian yayasan tersebut sudah mendapatkan pengesahan dari Menteri KUMHAM melalui Surat Keputusan Nomor: AHU-5064.AH.01.04 Tahun 2010.

Perubahan data terakhir Yayasan Universitas Islam Malang dilakukan berdasarkan Akta Notaris Nomor 17 Tanggal 12 Maret 2016 yang diterbitkan oleh Kantor Notaris Sulasiah Amini yang berkedudukan di Malang dan telah mendapatkan pengesahan dari Kementerian KUMHAM RI Nomor:AHU-AH.01.06-0001431 Tanggal 15 Maret 2016. Dalam akta tersebut, Yayasan Universitas Islam Malang saat ini dipimpin oleh Prof. Dr. K.H. M. Tholhah Hasan (Ketua Pembina), Drs. H. Amrie Anwar (Ketua Pengawas), dan Dr. M. Sofwan Chudhorie (Ketua Umum Pengurus).

Yayasan Universitas Islam Malang, sesuai dengan tujuan awal dibentuknya merupakan yayasan pendidikan tinggi yang berkhidmat untuk memajukan pendidikan warga Nahdlatul Ulama khususnya dan masyarakat pada umumnya. Dalam perkembangannya, sesuai dengan kebutuhan internal dan eksternal, Yayasan Universitas Islam Malang sebagai Badan Penyelenggara membentuk badan-badan pelaksana yang mendukung tumbuh dan berkembangnya Universitas Islam Malang sebagai *Core Business* Yayasan Universitas Islam Malang. Badan-badan Pelaksana yang dimiliki Yayasan Universitas Islam Malang saat ini, yaitu: Universitas Islam Malang (UNISMA), Politeknik Universitas Islam Malang (PUM), Pesantren Kampus Ainul Yaqin Unisma, SMA Islam Nusantara (SMAINUS), Rumah Sakit Islam Malang (RSI UNISMA), serta Unit-unit Bisnis dan Usaha-usaha Ekonomi Produktif.

2. Visi dan Misi Yayasan Universitas Islam Malang

Visi

Menjadi sumber pencerahan bagi tercapainya masyarakat terdidik, sehat jasmani dan rohani, berjiwa *entrepreneur* sebagai perwujudan masyarakat Islam yang *rahmatan lil'alam* bagi terciptanya *khoiro ummah*.

Misi

- a. Menyelenggarakan dan memajukan pendidikan tinggi;
- b. Menyelenggarakan dan memajukan pendidikan menengah;
- c. Menyelenggarakan dan memajukan pendidikan dasar;
- d. Menyelenggarakan dan memajukan kegiatan keagamaan;
- e. Menyelenggarakan layanan kesehatan umum dan khusus (spesifik) di berbagai level;
- f. Menyelenggarakan dan memajukan usaha-usaha ekonomi produktif berdasarkan luaran penelitian di universitas (*research university*); dan
- g. Menyelenggarakan pelatihan manajemen, *leadership*, dan *entrepreneurship*.

Ruang lingkup Kegiatan

- a. Bidang Pendidikan, meliputi pendidikan tinggi, pendidikan menengah, dan pendidikan dasar.
- b. Bidang Keagamaan, meliputi madrasah diniyah, pesantren, masjid, Aswaja Center, wakaf dan hibah, serta Badan Amil Zakat, Infak, dan Shodaqoh (BAZIS).
- c. Bidang Kesehatan, meliputi rumah sakit, poliklinik, laboratorium klinik, dan kefarmasian.

- d. Bidang Ekonomi Produktif, meliputi usaha perdagangan, pertanian, peternakan, dan usaha jasa.
- e. Bidang Pelatihan, meliputi manajemen, *Leadership*, dan *enterpreneurship*.

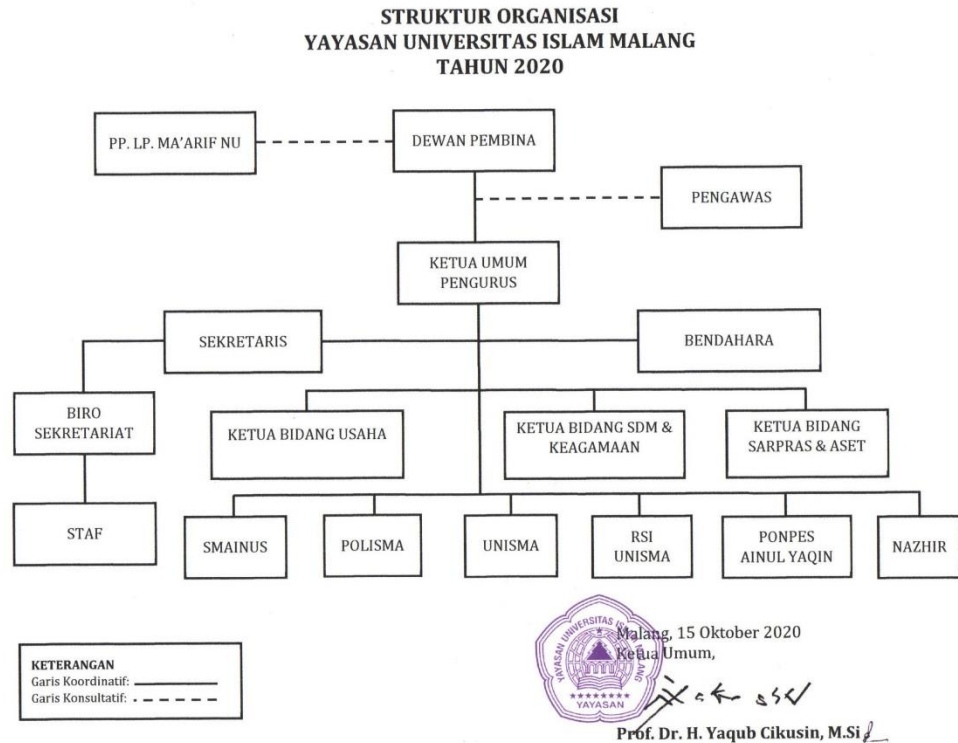
3. Tujuan Yayasan Universitas Islam Malang

Yayasan mempunyai maksud dan tujuan:

- a. Menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang beriman dan bertaqwa, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS), terampil, bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungannya, serta berakhlak mulia, berlandaskan Islam *Ahlussunnah wal-Jamaah* melalui pendidikan tinggi Islam yang berkualitas;
- b. Menghasilkan sumber daya yang unggul melalui kajian keagamaan dan pelayanan peribadatan;
- c. Meningkatkan kesehatan masyarakat dan terselenggaranya pendidikan tenaga kesehatan;
- d. Meningkatnya kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat, baik material maupun spiritual melalui unit-unit usaha produktif; dan
- e. Terwujudnya masyarakat wirausaha (*enterpreneur society*) melalui pendidikan dan/atau pelatihan manajemen, *leadership*, dan *enterpreneurship*

4. Struktur Organisasi Yayasan Universitas Islam Malang

Gambar 4.1
Sumber: Dokumentasi



5. Susunan *Nadzir* Pengelola Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Berikut adalah susunan *nadzir* Yayasan Universitas Islam Malang masa bakti tahun 2020-2024:

- a. Ketua: Dra. Nuzunul Rachmah, MM
- b. Sekretaris: Dr. Hj. Siti Saroh, M.Si
- c. Anggota: Drs. H. Abdul Jalil, M.Pd. I
- d. Anggota: Dr. H. Syamsu Madyan, Lc., MA

6. Sumber Dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Pada tanggal 3 November tahun 2006, Yayasan Universitas Islam Malang mengirimkan surat permohonan bantuan kepada Kementerian Agama RI melalui Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Departemen Agama RI untuk pembangunan ruang rawat ipan VIP dan ruang rawat inap kelas 1 Rumah Sakit Islam Malang sebesar Rp. 2.000.000.000,- (dua milyar rupiah).

Kemudian pada tanggal 14 Desember 2006, melalui surat keputusan Dirjen Bimas Islam Nomor Dj.II/243/TAHUN 2006, permohonan tersebut disetujui dengan turunnya dana sebesar dua milyar rupiah. Dana tersebut dialokasikan untuk memberdayakan, pengembangan dan mengelola tanah wakaf untuk kepentingan ibadah dan untuk memajukan kesejahteraan umum, dengan usaha-usaha produktif sebagai proyek percontohan wakaf produktif.

“Pengelolaan Wakaf Produktif dan pengembangan harta benda wakaf secara produktif dengan cara pengumpulan, investasi ,penanaman modal, produksi, kemitraan, perdagangan, agribisnis, pertambangan, perindustrian, pengembangan teknologi, pembangunan gedung, apartemen, rumah susun, pasar swalayan, pertokoan, perkantoran, sarana pendidikan , sarana kesehatan dan usaha usaha yang tidak bertentangan dengan syariah”¹

B. PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Pada tahun 2005, Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam telah mengalokasikan dana hingga Rp 56.900.000.000 yang bersumber dari APBN-P untuk 92 lokasi pada 25 Provinsi untuk memberdayakan, mengelola dan mengembangkan tanah wakaf dengan usaha-usaha produktif sebagai proyek percontohan wakaf produktif. Pada tahun 2006, Dirjen BIMAS Islam

¹ Ibu Rachmah, *wawancara* (12 November 2021).

Kementerian Agama menyalurkan dana wakaf kepada Yayasan UNISMA Malang sebesar Rp 2.000.000.000 bersumber dari APBN-P. Dana tersebut digunakan untuk mengelola dan mengembangkan wakaf produktif dengan pengembangan awal yaitu pembangunan ruang VIP RSI Malang dengan luas 600 m².

1. Implementasi Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Lembaga studi Yayasan UNISMA

Sistem Pengelolaan Dana Wakaf Poduktif

Sistem pengelolaan fungsional dan operasional wakaf produktif Al-Khaibar mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan SDM, pengawasan, pengarahan, representasi, dan penganggaran.

Penjelasan dari sistem pengelolaan fungsional dan operasional diatas adalah sebagai berikut.

a) Perencanaan

Program Kerja dari wakaf produktif Al-Khaibar ditetapkan melalui:

- a) Rapat koordinasi program kerja semua bidang dibawah ketua yayasan bidang usaha yang terdiri dari bidang akademik dan non akademik dimana wakaf produktif Al-Khaibar sebagai bidang usaha non akademik non bisnis,
- b) program kerja wakaf produktif Al-Khaibar pada:
 - 1) Bidang sumberdaya manusia
 - 2) Bidang keuangan
 - 3) Bidang sarana dan prasarana
 - 4) Bidang pemasaran publikasi/promosi
 - 5) Bidang kerja sama kemitraan

- 6) Bidang kerjasama penulisan buku wakaf dan nara sumber wakaf dan pelatihan
- 7) Bidang kerjasama penelitian dan magang mahasiswa

b) Pengorganisasian

Sistem pengorganisasian tentang Deskripsi Tugas dan Tanggung Jawab wakaf produktif Al-Khaibar Dalam hal ini, untuk mencapai program kerja wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan rapat koordinasi baik formal maupun informal.

- a. Rapat secara formal dilakukan satu tahun sekali yaitu rapat pimpinan yayasan Unisma, 3 bulan sekali dengan Ketua Umum yayasan bersama jajarannya, 1 bulan sekali dengan para Nazhir dan karyawan al khaibar.
- b. Secara informal dapat dilakukan koordinasi setiap saat nazhir dengan ketua Yayasan bidang usaha, nazhir dengan manajer dan karyawan minimarket Al-Khaibar.

Rapat formal dalam rangka mengkoordinasikan berbagai hal yang berkaitan dengan koordinasi pada tingkat yayasanunisma 1 tahun sekali bersama semua unsur yayasan seperti laporan kinerja dan dilakukan 3 bulan sekali, terutama berkaitan dengan hal-hal yang memerlukan koordinasi antar nazhir , atau pada tingkat Yayasan. Dalam rapat formal membahas berbagai hal seperti: pembahasan perkembangan dan masalah kelancaran operasional wakaf produktif Al-Khaibar.

Kegiatan informal dibangun untuk menunjang komunikasi yang baik dalam menjalankan tugas formal seperti pembahasan masalah dapat dikoordinasikan melalui pertemuan pada setiap saat dengan ketua Yayasan bidang usaha seperti

terhambatnya pemberian bysaroh karena pandemi, penurunan penjualan mini market, pencapaian program kerja wakaf produktif Al-Khaibar.

c) Pengembangan SDM

Sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan demi tercapainya tujuan suatu lembaga, begitu pulan dengan sumberdaya manusia yang ada pada lembaga wakaf yayasan UNISMA. Pengembangan staf atau nazhir dilakukan dengan:

- a. mengirimkan nazhir pada seminar, *workshop* baik yang bertaraf lokal, regional, nasional maupun internasional dan juga sebagai nara sumber.
- b. Pengembangan Nazhir melalui jalur peningkatan kompetensi melalui sertifikasi Nazhir . Kemenag Malang sering melakukan pembinaan dan pendampingan.

d) Pengawasan

Pengendalian organisasi dalam rangka mencapai program kerja dilakukan secara formal maupun informal. Secara formal evaluasi atas kinerja para nazhir, juga kinerja karyawan. Proses pengendalian tersebut dilakukan melalui presensi . Secara informal pengawasan dilakukan melalui komunikasi interpersonal antar individu yang dikomunikasikan secara lebih terbuka dan transparan. Pengawasan ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dan perbaikan terhadap kinerja nazhir. Monitoring dan evaluasi wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan oleh badan pengawas Yayasan UNISMA. Hasil monitoring dan evaluasi dijadikan dasar bahan rekomendasi pada dewan pembina, ketua umum Yayasan memberikan evaluasi untuk peningkatan kualitas pada semester berikutnya. Kanwil Provinsi

sering melakukan pemantauan dan melihat perkembangan ke wakaf Produktif Yayasan UNISMA.

e) Pengarahan

Dalam rangka mewujudkan kinerja yang lebih baik dari Nazhir wakaf produktif Al-Khaibar pengarahan dilakukan melalui berbagai aktivitas di antaranya; melalui koordinasi dan pengendalian organisasi dilakukan dengan komunikasi secara formal maupun informal. Komunikasi formal dilakukan melalui rapat-rapat koordinasi struktural, .Dewan Pembina Yayasan UNISMA, Pengurus Yayasan dengan Nazhir wakaf produktif Al-Khaibar, Karyawan wakaf produktif Al-Khaibar minimarket Al-Khaibar dengan Nazhir. Sedangkan komunikasi informal dibangun dalam rangka meningkatkan kinerja nazhir dengan melakukan aktivitas bersama seperti makan siang bersama dengan seluruh jajaran yayasan, istighosah dan lain sebagainya.

Pengarahan terhadap sumber daya manusia (Dewan Pembina dan ketua umum Yayasan dengan Nazhir) dilakukan secara terprogram 1 kali dalam satu semester yaitu pada saat evaluasi laporan kinerja setahun wakaf produktif Al-Khaibar dan koordinasi persiapan program kerja setahun berikutnya berikutnya. Pengarahan tersebut meliputi: Hasil evaluasi dan koordinasi menunjukkan bahwa capaian target setahun sudahkah 100% terpenuhi. Apabila tidak tercapai harus dijelaskan apa yang menjadi penghambat ketidak tercapaian.

f) Representasi

Representasi di organisasi telah dilakukan salah satunya dengan cara apabila berhalangan Ketua Nazhir menunjuk anggota nazhir untuk mewakili. Misalnya, menghadiri undangan yang berkaitan dengan tugas-tugas nazhir

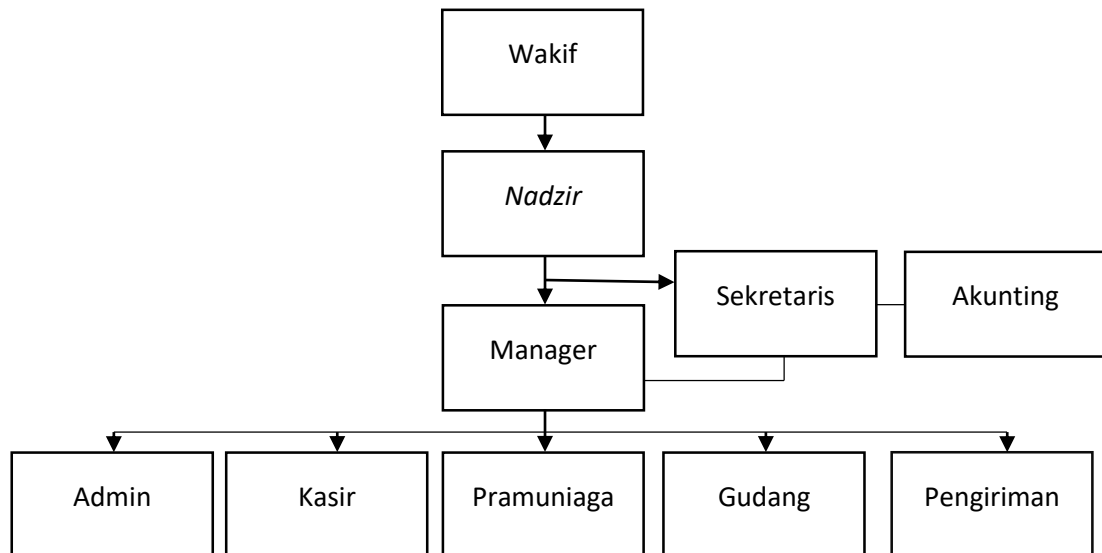
g) Penganggaran

Nazhir wakaf produktif Al-Khaibar terlibat dalam proses perencanaan anggaran dan pengelolaan dana. Perencanaan anggaran dilakukan dengan mengakomodasikan kebutuhan Pengembangan Wakaf Produktif. Pengelolaan dan pelaporan serta pertanggungjawaban penggunaan dana kepada pemangku kepentingan melalui mekanisme yang transparan dan akuntabel.

Proses perencanaan anggaran wakaf produktif Al-Khaibar dimulai dengan penyusunan kebutuhan anggaran wakaf produktif Al-Khaibar pada setiap periode yang melibatkan semua Ketua Umum Yayasan Direktur PT Al-Khaibar yaitu Ketua Yayasan Bidang Usaha, Sekretaris Yayasan, Bendahara Yayasan. Para Nazhir Penganggaran berkaitan dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan dengan proses pengajuan anggaran oleh Ketua Nazhir kepada Ketua Yayasan bidang usaha. Bendahara Yayasan melakukan kompilasi ajuan anggaran dari seluruh bidang usaha akademik dan non akademik bisnis dan non bisnis yang ada Yayasan UNISMA untuk diajukan pada Ketua Umum Yayasan UNISMA. Penganggaran wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan dengan cara membuat laporan setiap 6 bulan pada Ketua Umum Yayasan dan Kemenag Pusat dan Provinsi.

Gambar 4.2
Sumber: Dokumentasi

Struktur Organisasi Al-Khaibar



2. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Proses Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf

a) Faktor Penghambat dalam Proses Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif

Setiap organisasi mempunyai beberapa hal yang dapat menghambat jalannya organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Berikut beberapa penghambat yang telah dialami oleh Yayasan UNISMA dalam penelitian tesis oleh Imada Ulinuha tahun 2019 yaitu:

- 1) Ada prosedur baru dalam laporan keuangan di RSI Malang, sehingga terjadi kesulitan dalam pencairan dana
- 2) Ada keterlambatan penyelesaian laporan keuangan dari salah satu tempat pengembangan wakaf
- 3) Kendala di minimarket yang masih kekurangan gudang untuk menyimpan barang

- 4) Tantangan dalam merubah *mindset* masyarakat umum dalam memaknai wakaf nonproduktif menjadi wakaf produktif sehingga mereka masih enggan untuk bergabung dan bekerjasama didalamnya
- 5) Banyaknya kunjungan kerja sehingga harus menjamu selama kunjungan kerja yang membutuhkan dana relatif besar.

Dalam wawancara yang dilakukan kepada ketua *nadzir* masa jabatan 2020 sampai 2024 ibu Rachmah, sejak pandemic ini semua pembelajaran dilakukan secara daring atau *online* yang sangat mempengaruhi penjualan di minimarket. Mahasiswa tidak datang ke kampus sehingga minimarket hanya mengandalkan penjualan melalui pelanggan disekitar lokasi minimarket dan perumahan. Demikian juga terjadi pada minimarket-minimarket kerjasama yang lain. Pendapatan yang di dapatkan selama pandemic ini hanya cukup untuk menutup biaya operasional.

Selain itu, masalah serupa dialami oleh kamar VIP Al-Khaibar 1 dan 2 yang mengalami penurunan pendapatan karena pasien RSI lebih memilih kamar inap di bangunan baru 7 lantai yang dibangun oleh RSI. Hal ini terjadi hingga bulan mei 2020 sebelum pergantian *nadzir*, sedangkan biaya operasional sangat tinggi. Oleh karena itu, sejak januari 2021 diadakan MOU antara *nadzir* dengan RSI Malang mengenai ruang VIP Al-Khaibar 1 dan 2 dengan perjanjian sewa.

Hal ini dilakukan untuk menutup biaya oprasional yang tinggi selama penurunan jumlah penggunaan ruang VIP. Situasi pandemic yang berangsur membaik diharapkan mampu mulai memperbaiki situasi keuangan dan pemasukan dari masing-masing aset wakaf produktif ini sehingga nantinya pengelolaan akan

berjalan seperti semula dan kembali dapat menyalurkan bisyaroh kepada mauquf ‘alaih.

Pandemic memang praktis merubah pola pengelolaan yang diterapkan oleh *nadzir* wakaf produktif. Ruang VIP yang semula tidak menggunakan sewa, sekarang menggunakan akad sewa demi menutup biaya oprasional yang tetap walaupun tanpa pemasukan. Sedangkan untuk minimarket utama (Al-Khaibar 3) yang berlokasi di lingkungan kamous UNISMA, pemasukan berkurang drastis karena daya beli masyarakat yang menurun dan pasar utama yaitu mahasiswa tidak ada yang di kampus sehingga pelanggan hanya dari masyarakat sekitar. Pemasuka ini juga hanya cukup untuk menutup biaya operasional, sehingga tidak ada dana untuk penyaluran bisyaroh.

b) Faktor Pendukung dalam Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif

Dalam suatu organisasi penting adanya pendukung yang dapat mendorong lancarnya kegiatan yang dilakkan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Begitupula Yayasan UNISMA pada umumnya dan *nadzir* wakaf produktif Yayasan UNISMA pada khususnya, mempunyai beberapa faktor pendukung, bahkan rancangan dukungan untuk memperlancar program-program dan kegiatan yang dilakukan oleh *nadzir* dan yayasan untuk mencapai tujuan.

Faktor pendukung ini datangnya dari internal Yayasan UNISMA. Bentuk dukungannya antara lain: dukungan dana, fasilitas, perbaikan. Selain itu, Yayasan juga memberikan dukungan berupa dukungan Psikis. Sedangkan untuk rencana kedepan, Yayasan akan mendukung pengembangan wakaf produktif dengan gallery Coffe shop, penginapan, restoran, petshop, dan lain-lain.

Dukungan berupa dana, fasilitas dan perbaikan paktis meringankan beban oprasional yang harus terus dibayarkan selama kesulitan yang dialami selama pandemic ini. Pandemic memang sangat berpengaruh pada sektor ekonomi khususnya minimarket dan ruang VIP. Dukungan Yayasan secara psikis juga membantu *nadzir* untuk tetap amanah dalam mejalankan tugas dan kewajiban yang diamanahkan.

Pengembangan kearah yang lebih luas seperti cafe, penginapan, petshop, restoran dan lain-lain diharapkan nantinya akan menunjang perekonomian dan dapat diambil manfaatnya seperti penyerapan tenaga kerja, pemanfaatan tanah wakaf dan lain sebagainya. Sehingga tercapai kembali tujuan wakaf produktif seperti semula.

BAB V

PEMBAHASAN

Menurut Sulaiman pengelolaan berasal dari kata kelola yang berarti sama dengan mengurus. Jadi pengelolaan diartikan sebagai pengurusan yaitu merubah nilai-nilai yang lebih tinggi, dengan demikian pengelolaan juga mengandung makna sebagai pembaharuan, yaitu melakukan usaha-usaha untuk membuat sesuatu lebih sesuai atau cocok dengan kebutuhan menjadi lebih baik dan lebih bermanfaat.¹

Pengembangan secara etimologi Kamus Besar Bahasa Indonesia, berasal dari kata kembang yang artinya menjadi tambah sempurna (tentang pribadi, fikiran, pengetahuan, dan sebagainya), sehingga pengembangan berarti proses, cara, perbuatan. sedangkan, menurut istilah pengembangan artinya penyusunan, pelaksanaan, penilaian dan penyempurnaan dalam suatu kegiatan.²

Manajemen pengembangan diartikan suatu usaha pembaharuan dengan usaha-usaha untuk membuat sesuatu lebih cocok atau sesuai dengan kebutuhan serta menyusun, melaksanakan, menilai dan menyempurnakan suatu kegiatan. Kegiatan yang dimaksud disini adalah wakaf.

Wakaf termasuk amal ibadah yang berupa harta benda, telah di syari'atkan Islam semenjak Rasulullah SAW masih hidup, dan kemudian dilanjutkan oleh para sahabat serta pengikut setianya. Sabahabat Abdullah bin Umar RA berkata:

أَصَابَ عُمَرُ بِخَيْرٍ أَرْضًا فَأَتَى النَّبِيَّ فَقَالَ أَصَبْتُ أَرْضًا لَمْ أُصِبْ مَالًا قَطُّ أَنْفَسَ مِنْهُ فَكَيْفَ تَأْمُرُنِي بِهِ قَالَ إِنْ شِئْتَ حَبَسْتَ أَصْلَهَا وَتَصَدَّقْتَ بِهَا , فَتَصَدَّقَ عُمَرُ , أَنَّهُ لَا يُبَاغِ أَصْلَهَا وَلَا

¹ Sulaiman, Anwar. 2000. *Pengantar Keuangan Negara dan Daerah*. Jakarta. STIA-LAS Press, hlm. 8

² <https://www.indonesiastudents.com/pengertian-pengembangan/>, diakses 8 Desember 2021

يُوهَبُ وَلَا يُورَثُ , فِي الْفُقَرَاءِ وَالْأَقْرَبِيِّ وَالرَّقَابِ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالصَّيْفِ وَابْنِ السَّبِيلِ , لَا جُنَاحَ عَلَى مَنْ وَلِيهَا أَنْ يَأْكُلَ مِنْهَا بِالْمَعْرُوفِ أَوْ يُطْعِمَ صَدِيقًا غَيْرَ مُتَمَوِّلٍ فِيهِ

“Umar Radhiyallahu ‘anhu telah memperoleh bagian tanah di Khaibar, lalu ia datang kepada Nabi Shallallahu ‘alaihi wa sallam, seraya berkata,”Aku telah mendapatkan bagian tanah, yang saya tidak memperoleh harta selain ini yang aku nilai paling berharga bagiku. Maka bagaimana engkau, wahai Nabi? Engkau memerintahkan aku dengan sebidang tanah ini?” Lalu Beliau menjawab,”Jika engkau menghendaki, engkau wakafkan tanah itu (engkau tahan tanahnya) dan engkau shadaqahkan hasilnya,” lalu Umar menyedekahkan hasilnya. Sesungguhnya tanah ini tidak boleh dijual, tidak boleh dihibahkan dan tidak boleh diwaris, tetapi diinfakkan hasilnya untuk fuqara, kerabat, untuk memerdekakan budak, untuk kepentingan di jalan Allah, untuk menjamu tamu dan untuk ibnu sabil. Orang yang mengurusinya, tidak mengapa apabila dia makan sebagian hasilnya menurut yang makruf, atau memberi makan temannya tanpa ingin menimbunnya. [HR Bukhari no. 2565, Muslim 3085].³

Wakaf disebut juga menahan, menahan dari kerusakan, penjualan dan semua tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan wakaf. Selain itu juga karena manfaat dan hasilnya ditahan dilarang bagi siapapun selain dari yang berhak atas wakaf tersebut.⁴ wakaf sebagai salah satu amal yang sangat dianjurkan dalam Islam sebab pahalanya tidak akan terputus selama barang yang diwakafkannya masih dipakai orang dan benda yang diwakafkan merupakan hak Allah, oleh sebab itu tidak boleh dimiliki, dijual, diwariskan atau dihibahkan kepada siapapun.⁵

Berdasarkan Undang-Undang wakaf No 41 tahun 2004 tentang wakaf pasal 11 yang membahas tugas *nadzir* yaitu melakukan pengadministrasian harta benda wakaf, mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan,

³ <https://almanhaj.or.id/3035-keutamaan-waqaf.html>. Diakses tanggal 2 Januari 2022

⁴ Ahmad Wassion Munawwir, *Kamus Al-Munawwir Arab-Indonesia*, (Surabaya: Pustaka Progresif, 2002), hlm. 1576

⁵ Ibnu Mas’ud dan Zainal Abidin, *Edisi Lengkap Fiqih Madzhab Syafi’i Buku 2*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2007), hlm. 155

fungsi, dan peruntukannya. Mengawasi dan melindungi harta benda wakaf, melaporkan pelaksanaan tugas kepada Badan Wakaf Indonesia.⁶

Dalam UU No. 41 tahun 2004 tentang wakaf pasal 12 yaitu dalam melaksanakan tugas sebagaimana pasal 11, *nadzir* dapat menerima imbalan dari hasil bersih atas pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf yang besarnya tidak melebihi 10% (sepuluh persen).

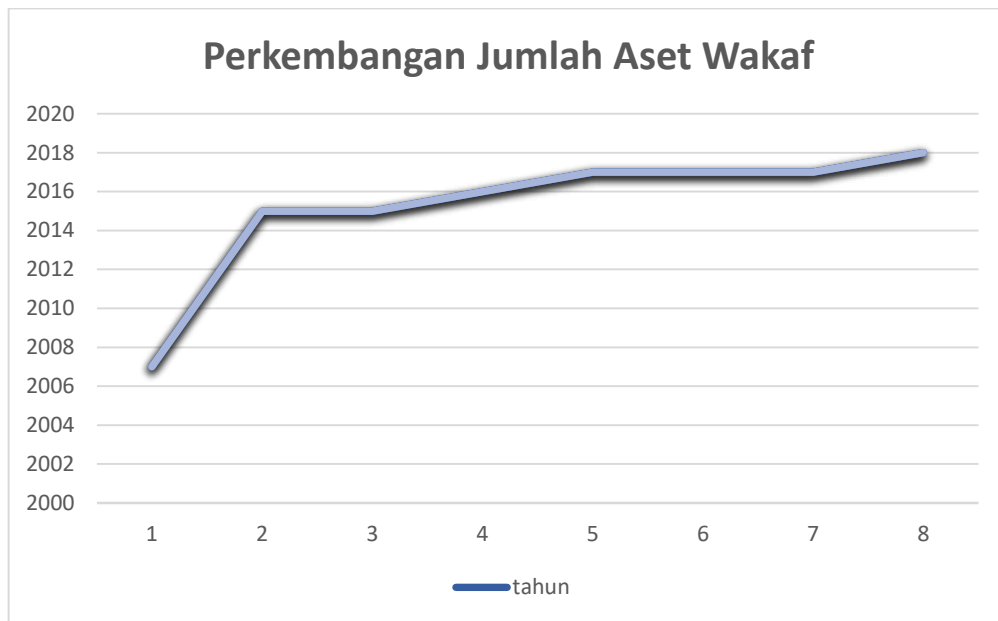
Masih pada UU No 41 tahun 2004 tentang wakaf, pasal 42 menjelaskan bahwa dalam pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf secara produktif, *nadzir* dapat bekerja sama dengan pihak ketiga seperti *Islamic Development Bank* (IDB), investor, perbankan syariah, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan lain-lain.⁷

Dari pengamatan yang dilakukan baik melalui observasi langsung maupun tidak langsung dan wawancara, peraturan dan ketentuan yang telah dituliskan dalam UU di atas telah dilaksanakan sesuai ketentuan. *Nadzir* telah mengelola dana wakaf dari kementerian Agama melalui Dirjen Bimas Islam senilai 2 Milyard rupiah yang digunakan untuk pembangunan Ruang rawat inap VIP di RSI malang Jln. MT. Haryono. Kemudian selama 5 tahun BEP sudah terpenuhi sehingga dana tidak dikembalikan kemudian kementerian Agama meelalui Dirjen Bimas Islam meminta untuk dikembangkan. Pengembangan dimulai dengan membangun kembali ruang inap VIP yang kedua. Beberapa tahun kemudian dana wakaf tersebut dapat dikembangkan kembali menjadi Minimarket yang tersebar di beberapa wilayah di kota dan kabupaten malang.

⁶ Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, Pasal 11

⁷ Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, Pasal 42

Gambar 5.1
Perkembangan Jumlah Aset Wakaf (2007-2018)



Sumber: olah data peneliti

Hal ini menunjukkan bahwa manajemen pengembangan yang dilakukan oleh *nadzir* wakaf yayasan UNISMA dapat dikatakan berhasil dan dapat dicontoh oleh *nadzir-nadzir* yang lain, dan tentunya untuk memenuhi kewajiban yang lain. Pengelolaan disempurnakan dengan membagikan harta wakaf ini kepada yang berhak yaitu Mauquf 'alaih. Besaran yang diberikan kepada Mauquf 'alaih yakni 20% dari keuntungan bersih setiap 3 bulan. Sedangkan yang 70% dikembangkan kembali.

Pendemic yang dimulai pada awal tahun 2020 hingga saat ini banyak memengaruhi model pengelolaan dan pengembangan yang dilakukan oleh *nadzir* Yayasan UNISMA. Banyaknya sektor yang terpengaruh membuat *nadzir* harus menyesuaikan kebijakan yang diambil untuk terus mengelola dana wakaf ini. Bertepatan dengan adanya pergantian susunan *nadzir* wakaf di Yayasan UNISMA pada juli 2020, beberapa kebijakan diambil.

Salah satunya *nadzir* membuat MOU dengan RSI Malang mengenai ruang VIP (Al-Khaibar 1 dan 2) menjadi akad sewa. Sebelumnya RSI dan *Nadzir* bersama mengelola ruang VIP, kemudian karena dampak pandemic menurunkan jumlah hunian kamar rawat inap VIP sedangkan biaya operasional tetap, maka untuk menutup biaya operasional saja diambil kebijakan seperti di atas.

A. Implementasi Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Lembaga Studi Yayasan UNISMA

Berasarkan Undang-Undang No 41 Tahun 2004 pasal 11 dan 12 yang menjelaskan tugas, kewajiban serta hak *nadzir* yang mendapatkan imbalan dari hasil bersih atas pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf yang besarnya tidak melebihi 10% (sepuluh persen).⁸

Menurut Ismail Nawawi dalam bukunya Manajemen Zakat dan Wakaf, elemen penting dalam pengembangan paradigma baru wakaf dan sistem manajemen pengelolaan wakaf harus ditampilkan lebih profesional dengan menampilkan beberapa aspek yaitu kelembagaan, pengelolaan operasional, kehumasan, sistem keuangan.

- a. kelembagaan untuk mengelola benda-benda wakaf secara produktif yang harus dilakukan adalah membentuk suatu bada atau lembaga yang khusus mengelola wakaf dan bersifat nasional yiatu Badan Wakaf Indonesia. Dalam hasil observasi peneliti dalam melakukan penelian, Yayasan UNISMA merupakan sebuah lembaga yang didalam struktur organisasinya terdapat bidang SARPRAS & Aset yang didalamnya terdapat *Nadzir* yang mengelola wakaf secara produktif. Memperoleh dana hibah pertama kali

⁸ Undang-Undang No 41 Thn 2004 Tentang Wakaf Pasal 12

pada tahun 2006 dari Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama senilai Rp. 2.000.000.000.

- b. pengelolaan oprasional yang diterapkan oleh *nadzir* Yayasan UNISMA yaitu dengan dana awal tersebut dengan mengembangkan unit-unit usaha dan membangun kerjasama bisnis agar mendapat nilai keuntungan. Unit usaha yang dibangun pertama kali yaitu unit ruang rawat inap VIP Rumah Sakit Islam Malang yang terletak di Jln. MT. Haryono No. 39, Kota Malang yang terdiri dari 2 lantai dengan 4 kamar ruang VIP dan 7 Kamar kelas 1 (600m²). Proyek Ruang Rawat inap VIP tersebut dinamakan Al-Khaibar 1, yang kemudian hasil pengelolaan dari Al-Khaibar 1 dapat dikembangkan kembali sehingga dapat membangun Ruang VIP kembali yang dinamakan Al-Khaibar 2, yaitu 4 kamar ruang VIP, 2 ruang dokter dan 2 toilet umum yang luas keseluruhan kurang lebih 250m². Melalui pengelolaan 2 aset wakaf (Al-Khaibar 1 & 2) tersebut, dikembangkan kembali dengan membangun minimarket-minimarket, baik murni dari hasil pengembangan ruang VIP maupun kerjasam dengan beberapa lembaga lain. Sampai saat ini terdapat 10 aset yang dinamakan Al-Khaibar 1-10, 2 gedung ruang rawat Inap VIP dan 8 minimarket yang tersebar di beberapa lokasi di kota dan kabupaten Malang.
- c. dalam mengelola harta benda wakaf, peran kehumasan sangat penting untuk memperkuat gambaran bahwa benda/harta wakaf yang dikelola *nadzir* profesional dapat dikembangkan dan hasilnya untuk kesejahteraan masyarakat banyak, meyakinkan kepada calon wakif yang tadinya masih ragu atau belum tertarik menunaikan ibadah wakaf menjadi tidak ragu dan

tertarik. Beberapa lembaga *nadzir* wakaf melakukan studi banding ke Yayasan UNISMA untuk mempelajari pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif yang telah dilaksanakan, yang kemudian dapat diaplikasikan dalam pengelolaan dan pengembangan wakaf di masing-masing lembaga.

- d. penerapan sistem keuangan yang baik dalam sebuah proses pengelolaan manajemen lembaga ke *nadziran* sangat terkait dengan akuntansi dan auditing. Dengan sistem keuangan yang baik, tercipta pula sebuah keharmonisan dalam lembaga yang apabila mempunyai program baru atau rencana pengembangan baru akan terlaksana tanpa terhambat masalah keuangan.

Dalam jurnal yang berjudul Model Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia oleh Abdurrahman Kasdi, ada dua pola pengembangan hasil harta wakaf produktif yang dapat dilakukan oleh pengelola, yaitu: *pertama*, pengembangan wakaf untuk kegiatan sosial seperti Rumah Sakit, bisnis center, penginvestasian aset wakaf, pendidikan, dan lain sebagainya. *Kedua*, pengembangan yang bernilai ekonomi seperti pembangunan perdagangan, investasi keuangan, pengembangan aset industri, pembelian properti, dan sebagainya.⁹

Dalam penelitian di atas telah dirumuskan bahwa ada dua aspek pengembangan wakaf produktif yaitu pengembangan non profit dan profit. Dalam hal ini Yayasan UNISMA juga telah menerapkan pengembangan dengan aspek tersebut. Dengan mendirikan ruang rawat inap VIP di Rumah Sakit Islam Malang yang di kelola sedemikian rupa sehingga profit yang diperoleh dapat digunakan

⁹ Kasdi, Abdurrahman, "Model Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia", *ZIZWAF*, Vol.1, No. 1, Juni 2014. Hlm 109

kembali untuk mengembangkan dana wakaf produktif tersebut menjadi bisnis yang lain yaitu minimarket.

Sampai saat ini pengembangan yang dilakukan oleh *nadzir* dan Yayasan UNISMA sampai pada ruang rawat inap dan minimarket saja. Namun kedepannya sudah ada rancangan untuk merambah pada bisnis yang lain seperti *guest house*, *cafe*, restoran, dan lain sebagainya.

Terkait manajemen pengembangan wakaf produktif wakaf produktif Yayasan UNISMA, *nadzir* dalam pengembangannya menerapkan fungsi-fungsi manajemen guna membantu agar tujuan tercapai dengan efisien. Sistem fungsional dan operasional terkait pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA mencakup perencanaan (*planing*), pengorganisasian (*organitation*), pengembangan SDM (*human resource development*), pengawasan (*controlling*), pengarahan (*leading*), representasi (*representation*), dan penganggaran (*budgeting*).

Penjelasan sistem manajemen fungsional dan operasional diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planing*)

Perencanaan program kerja *nadzir* wakaf produktif ditetapkan melalui dua cara:

- a. Rapat koordinasi program kerja semua bidang dibawah ketua Yayasan bidang usaha yang trdiri dari bidang akademik dan non akademik, dimana wakaf produktif Al-Khaibar termasuk dalam bidang usaha non akademik dan non bisnis.
- b. Program kerja *nadzir* wakaf produktif Al-Khaibar adalah:
 - 1) Bidang sumberdaya manusia
 - 2) Bidang keuangan

- 3) Bidang sarana dan prasarana
- 4) Bidang pemasaran promosi/publikasi
- 5) Bidang kerjasama kemitraan
- 6) Bidang kerjasama penulisan buku wakaf dan narasumber wakaf dan pelatihan
- 7) Bidang kerjasama penelitian dan magang mahasiswa

Pada masa pandemic tahun 2020 hingga saat ini mempengaruhi pengambilan kebijakan-kebijakan guna memangkas biaya operasional yang tetap tinggi, sedangkan pemasukan menurun drastis. Sehingga pada bidang sumberdaya manusia, beberapa program yang dibuat juga untuk pengefisienan sumberdaya manusia dan yang lainnya, maka dari itu kebijakan yang diambil yaitu pengurangan jumlah karyawan yang semua 17 orang menjadi 10 orang guna penyesuaian keahlian masing-masing karyawan, melaksanakan *on job training*, pembuatan job deskripsi, serta memindahkan meja admin ketempat yang lebih layak.

Pada bidang keuangan, program yang akan dilaksanakan antara lain penertiban pencatatan keuangan sesuai proses pencatatan yang benar, penertiban hasil cross check pencatatan di aplikasi zahir dengan kondisi fisik, pengaktifan rekening bank dan M-Banking, pelaporan kepada wakif setiap 6 bulan sekali.

Bidang sarana dan prasarana mempunyai program diantaranya menelaah hasil penelitian mahasiswa bahwa semua AC di Al-Khaibar tidak terasa dingin, pemasangan CCTV baru yang bisa dipantau oleh nadzir melalui jarak jauh, pemanfaatan tempat go-fish untuk tempat usaha, pengadaan buku-buku tentang waqaf, branding mobil box dengan nama, penambahan kanopi di teras Al-Khaibar agak pengunjung dan karyawan dapat memarkir kendaaannya dengan lebih

nyaman, pembelian KCD dan monitor, menambah fasilitas kartu kredit, menambah fasilitas publik seperti pembayaran BPJS, pulsa, listrik, telepon, internet, tiket pesawat dan kereta api, asuransi dan lain-lain.

Bidang pemasaran publikasi/promosi mempunyai program-program guna menunjang tercapainya tujuan, diantaranya penggiatan promosi online (media sosial), implementasi strategi pemasaran people, penyelesaian pembuatan laflet. Bidang kerjasama dan kemitraan juga memegang peranan penting dalam tercapainya tujuan dalam berwakaf produktif, yaitu menertibkan kembali aset/nama yang digunakan lembaga lain ke Al-Khaibar Tata Surya dan penertiban MOU dengan mitra Al-Khaibar dengan nadzir, pertemuan mitra Al-Khaibar dengan nadzir dan direktur al-Khaibar UNISMA Jaya, menambah kemitraan dengan beberapa SPBU, memohon kepada semua pihak di Yayasan UNISMA mulai dari ketua yayasan hingga karyawan untuk tiap bulannya berbelanja di Minimarket Al-Khaibar, serta perbaikan naskah MOU agar Minimarket Al-Khaibar lebih tidak merugi dengan barang retur.

Bidang kerjasama penulisan buku dan pelatihan serta narasumber, ada beberapa program yang telah diirumuskan untuk tahun 2021-2022 yaitu bekerjasama dengan kemenag dalam proses pengadaan referensi buku wakaf produktif baik secara teori maupun praktek, menjadi narasumber di webinar tentang wakaf baik dalam negeri maupun luar negeri, penulisan buku wakaf produktif baik secara teori maupun praktek, mengadakan pelatihan tentang wakaf produktif baik secara daring maupun luring.

Bidang kerjasama penelitian dan magang mahasiswa mempunyai dua program, yaitu memfasilitasi penelitian dan magang mahasiswa di Al-Khaibar dan

mengirimkan penawaran penelitian dan magang ke berbagai perguruan tinggi. Dua program ini mempunyai tujuan agar adanya standar yang jelas tentang penelitian atau magang di Al-Khaibar serta menambah branding wakaf produktif Yayasan UNISMA.

2. Pengorganisasian (*Organisation*)

Sistem pengorganisasian tentang Deskripsi Tugas dan Tanggung Jawab wakaf produktif Al-Khaibar Dalam hal ini, untuk mencapai program kerja wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan rapat koordinasi baik formal maupun informal.

- a. Rapat secara formal dilakukan satu tahun sekali yaitu rapat pimpinan yayasan Unisma, 3 bulan sekali dengan Ketua Umum yayasan bersama jajarannya, 1 bulan sekali dengan para Nazhir dan karyawan al khaibar.
- b. Secara informal dapat dilakukan koordinasi setiap saat nazhir dengan ketua Yayasan bidang usaha, nazhir dengan manajer dan karyawan minimarket Al-Khaibar.

Rapat formal dalam rangka mengkoordinasikan berbagai hal yang berkaitan dengan koordinasi pada tingkat yayasan unisma 1 tahun sekali bersama semua unsur yayasan seperti laporan kinerja dan dilakukan 3 bulan sekali, terutama berkaitan dengan hal-hal yang memerlukan koordinasi antar nazhir, atau pada tingkat Yayasan. Dalam rapat formal membahas berbagai hal seperti: pembahasan perkembangan dan masalah kelancaran operasional wakaf produktif Al-Khaibar.

Kegiatan informal dibangun untuk menunjang komunikasi yang baik dalam menjalankan tugas formal seperti pembahasan masalah dapat dikoordinasikan melalui pertemuan pada setiap saat dengan ketua Yayasan bidang usaha seperti

terhambatnya pemberian bysaroh karena pandemi, penurunan penjualan mini market, pencapaian program kerja wakaf produktif Al-Khaibar.

Menurut ahli, organizing adalah kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. dari keterangan diatas dapat digaris bawahi bahwa terdapat elemen penting yang harus ada dalam orgazing yaitu kumpulan dua orang atau lebih, bekerja dengan cara yang terstruktur, sasara yang spesifik.

Dalam hal ini nadzir yayasan UNISMA telah memenuhi elemen tersebut. Dua orang atau lebih terdiri dari jajaran pimpinan yayasan serta nadzir bersama karyawan Al-Khaibar.sedangkan bekerja dengan cara yang terstruktur yaitu dilaksanakan rapat koordinasi setiap setahun sekali pimpinan yayasan beserta jajarannya, dan tiga bulan sekali rapat antara nadzir beserta pimpinan yayasan dan jajarannya, satu bulan sekali rapat antara nadzir wakaf dengan karyawan Al-Khaibar.

3. Pengembangan SDM (*Human Resource Development*)

Sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan demi tercapainya tujuan suatu lembaga, begitu pulan dengan sumberdaya manusia yang ada pada lembaga wakaf yayasan UNISMA. Pengembangan staf atau nazhir dilakukan dengan:

- a. mengirimkan nazhir pada seminar, *workshop* baik yang bertaraf lokal, regional, nasional maupun internasional dan juga sebagai nara sumber.
- b. Pengembangan Nazhir melalui jalur peningkatan kompetensi melalui sertifikasi Nazhir . Kemenag Malang sering melakukan pembinaan dan pendampingan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengendalian organisasi dalam rangka mencapai program kerja dilakukan secara formal maupun informal.

- a. Secara formal evaluasi atas kinerja para nazhir, juga kinerja karyawan. Proses pengendalian tersebut dilakukan melalui presensi .
- b. Secara informal pengawasan dilakukan melalui komunikasi interpersonal antar individu yang dikomunikasikan secara lebih terbuka dan transparan.

Pengawasan ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dan perbaikan terhadap kinerja nazhir. Monitoring dan evaluasi wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan oleh badan pengawas Yayasan UNISMA. Hasil monitoring dan evaluasi dijadikan dasar bahan rekomendasi pada dewan pembina, ketua umum Yayasan memberikan evaluasi untuk peningkatan kualitas pada semester berikutnya. Kanwil Provinsi sering melakukan pemantauan dan melihat perkembangan ke wakaf Produktif Yayasan UNISMA.

5. Pengarahan (*Directing/Commanding*)

Dalam rangka mewujudkan kinerja yang lebih baik dari Nazhir wakaf produktif Al-Khaibar pengarahan dilakukan melalui berbagai aktivitas di antaranya; melalui koordinasi dan pengendalian organisasi dilakukan dengan komunikasi secara formal maupun informal.

- a. Komunikasi formal dilakukan melalui rapat-rapat koordinasi struktural, .Dewan Pembina Yayasan UNISMA, Pengurus Yayasan dengan Nazhir wakaf produktif Al-Khaibar, Karyawan wakaf produktif Al-Khaibar minimarket Al-Khaibar dengan Nazhir.

- b. Sedangkan komunikasi informal dibangun dalam rangka meningkatkan kinerja nazhir dengan melakukan aktivitas bersama seperti makan siang bersama dengan seluruh jajaran yayasan, istighosah dan lain sebagainya.

Pengarahan terhadap sumber daya manusia (Dewan Pembina dan ketua umum Yayasan dengan Nazhir) dilakukan secara terprogram 1 kali dalam satu semester yaitu pada saat evaluasi laporan kinerja setahun wakaf produktif Al-Khaibar dan koordinasi persiapan program kerja setahun berikutnya berikutnya.

Pengarahan tersebut meliputi: Hasil evaluasi dan koordinasi menunjukkan bahwa capaian target setahun sudahkah 100% terpenuhi. Apabila tidak tercapai harus dijelaskan apa yang menjadi penghambat ketidak tercapaian.

6. Representasi (*representation*)

Representasi di organisasi telah dilakukan salah satunya dengan cara apabila berhalangan Ketua Nazhir menunjuk anggota nazhir untuk mewakili. Misalnya, menghadiri undangan yang berkaitan dengan tugas-tugas nazhir

7. Penganggaran (*bubdeting*)

Nazhir wakaf produktif Al-Khaibar terlibat dalam proses perencanaan anggaran dan pengelolaan dana. Perencanaan anggaran dilakukan dengan mengakomodasikan kebutuhan Pengembangan Wakaf Produktif. Pengelolaan dan pelaporan serta pertanggungjawaban penggunaan dana kepada pemangku kepentingan melalui mekanisme yang transparan dan akuntabel.

Proses perencanaan anggaran wakaf produktif Al-Khaibar dimulai dengan

- a. penyusunan kebutuhan anggaran wakaf produktif Al-Khaibar pada setiap periode yang melibatkan semua Ketua Umum Yayasan Direktur PT Al-Khaibar yaitu Ketua Yayasan Bidang Usaha, Sekretaris Yayasan,

Bendahara Yayasan. Para Nazhir Penganggaran berkaitan dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan dengan proses pengajuan anggaran oleh Ketua Nazhir kepada Ketua Yayasan bidang usaha.

- b. Bendahara Yayasan melakukan kompilasi ajuan anggaran dari seluruh bidang usaha akademik dan non akademik bisnis dan non bisnis yang ada Yayasan UNISMA untuk diajukan pada Ketua Umum Yayasan UNISMA.

Penganggaran wakaf produktif Al-Khaibar dilakukan dengan cara membuat laporan setiap 6 bulan pada Ketua Umum Yayasan dan Kemenag Pusat dan Provinsi.

Penganggaran ini dimulai pada saat rapat program kerja, sehingga dapat diperkirakan berapa anggaran yang diperlukan untuk tercapainya program kerja yang dirumuskan serta alokasi dana adangan apabila terjadi sesuatu diluar perkiraan.

Para ahli manajemen merumuskan banyak fungsi manajemen yang dapat digunakan guna menunjang tercapainya tujuan suatu organisasi atau lembaga. Terdapat 19 fungsi manajemen dari 18 ahli manajemen, dan berikut kumpulan fungsi manajemen yang dapat peneliti himpun:

- 1) Planing
- 2) Organizing
- 3) Controlling
- 4) Actuating
- 5) Staffing

- 6) Directing/commanding
- 7) Coordinating
- 8) Reporting
- 9) Leading
- 10) Innovating
- 11) Representing
- 12) Budgeting
- 13) Assembling
- 14) Resources
- 15) Motivating
- 16) Actuating
- 17) Communication
- 18) Decision Making
- 19) Improving

Dapat diketahui bahwa nadir wakaf produktif Yayasan UNISMA telah menerapkan 7 fungsi manajemen dari total 19 fungsi manajemen yang dirumuskan oleh para ahli. Maka dari itu, nadzir masih dapat mengamalkan 12 fungsi manajemen yang lainnya untuk diterapkan. Dengan demikian diharapkan majemen pengembangan wakaf peoduktif di Yayasan UNISMA dapat lebih meningkatkan kesejahteraan lembaga maupun masyarakat.

12 fungsi manajemen yang belum digunakan oleh nadzir yayasan unisma untuk pegenbanagan wakaf produktif yaitu:

- 1) Actuating

Actuating atau pelaksanaan adalah suatu fungsi manajemen berupa bentuk kegiatan kerja nyata dalam suatu kegiatan manajemen.

2) Staffing

Staffing adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

3) Coordinating

Coordinating atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

4) Reporting

Adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

5) Leading

Pekerjaan leading meliputi tiga kegiatan yaitu :

- a. Mengambil keputusan
- b. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan

- c. Memeberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.

Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

6) Innovating

Innovating merupakan fungsi manajemen berupa penelitian, pengembangan, dan / atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

7) Assembling

Assembling merupakan fungsi manajemen dimana terjadi pengurutan-penguruacttan dalam hal kegiatan yang berhubungan dengan manajemen itu sendiri.

8) Motivating

Motivating atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

9) Actuating

Actuating adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-

orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).

10) Communication

Communication merupakan suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Pada umumnya, komunikasi dilakukan dengan menggunakan kata-kata (lisan) yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Dalam hal ini komunikasi yang terjadi diantara hierarki kepemimpinan.

11) Decision Making

Decision Making merupakan fungsi manajemen yang dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keluarannya bisa berupa suatu tindakan (aksi) atau suatu opini terhadap pilihan.

12) Improving

Improving adalah salah satu fungsi manajemen dalam hal peningkatan mutu kegiatan, kepemimpinan, kerjasama, dan lain-lain.

B. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Proses Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif

1. Faktor penghambat dalam pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif

Faktor penghambat adalah faktor yang paling diperhatikan oleh setiap organisasi. Untuk mengetahui hambatan apa yang dialami, maka diperlukan

pengamatan dan penelitian, dengan demikian hambatan yang dialami dapat di atasi dan dicegah. Berdasarkan teori hambatan, terdapat dua macam (berdasarkan timbulnya) yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor penghambat yang timbul karena permasalahan dari dalam lembaga. Sedangkan faktor eksternal timbul karena permasalahan yang terjadi di luar lembaga.

Dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, ada beberapa hambatan yang terjadi di Yayasan UNISMA, beberapa hambatan tersebut ialah:

- 1) Faktor internal penghambat manajemen pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA
 - a) Adanya prosedur baru dalam laporan keuangan di RSI Malang, sehingga terjadi kesulitan dalam pencairan dana. Adanya prosedur baru ini menjadi penghambat untuk pengembangan wakaf produktif seperti pembukaan unit usaha atau kerjasama bisnis dengan mitra kerja, sehingga dapat menghambat kinerja sumber daya yang ada di Yayasan UNISMA. Adanya prosedur baru dalam laporan keuangan dalam RSI Malang jika dapat dipelajari sebelumnya dapat menjadi sumber kekuatan bagi pengembangan selanjutnya wakaf produktif. Sebaliknya jika prosedur baru ini lebih lama menghambat turunnya dana pengembangan, maka dapat menjadi ancaman yang harus dihadapi oleh *nadzir* wakaf.
 - b) Ada keterlambatan penyelesaian laporan keuangan dari salah satu tempat pengembangan mitra wakaf. Peluang disini ialah jika laporan dapat diselesaikan tepat waktu secara terus menerus, maka pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif juga akan lancar. Tetapi menjadi kelemahan seperti yang telah terjadi.

- c) Kendala di minimarket yaitu kekurangan gudang untuk penyimpanan barang. Gudang merupakan suatu sarana prasarana wajib dimiliki suatu usaha minimarket, terlebih minimarket yang sudah mempunyai banyak kerjasama dan cabang. Sedangkan gudang yang telah dimiliki kurang untuk menampung semua stok barang yang ada sehingga ada beberapa kekurangan yang terjadi dalam minimarket.
- 2) Faktor eksternal penghambat manajemen pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA
- a) Tantangan untuk merubah *mindset* masyarakat umum dalam memaknai wakaf nonproduktif menjadi wakaf produktif sehingga masih enggan untuk bergabung bekerjasama. Kelemahan karena *mindset* yang masih condong ke tradisional, sedangkan peluang apabila *nadzir* memiliki pengetahuan dan relasi yang luas sehingga mampu menebarkan informasi edukasi untuk masyarakat umum dan masyarakat berpotensi wakaf pada khususnya untuk ikut beribadah wakaf.
 - b) Banyak kunjungan kerja sehingga harus menjamu selama kunjungan kerja yang membutuhkan dana relatif besar. Kelemahan karena menggunakan dana yang relatif besar untuk menjamu tamu-tamu kunjungan kerja. Sedangkan dapat menjadi peluang apabila dalam kunjungan kerja tersebut mampu menyampaikan kelebihan *nadzir* dalam mengelola dan mengembangkan wakaf produktif, sehingga tamu kunjungan kerja dapat berpartisipasi dalam pengembangan wakaf baik sebagai wakif atau mitra kerjasama.

- c) Sedangkan dalam situasi pandemic ini, pembelajaran menggunakan metode daring yang sangat berpengaruh terhadap penjualan di minimarket. Mahasiswa tidak datang ke kampus sehingga penjualan hanya mengandalkan pelanggan dari sekitar lokasi minimarket dan perumahan. Keadaan yang seperti ini pendapatan dari penjualan minimarket utama menurun drastis, dan hanya bisa untuk menutup biaya operasional.

Sejak pandemic pembelajaran daring, banyak sekali pengaruhnya terhadap penjualan minimarket, mahasiswa tidak ke kampus ,sehingga hanya mengandalkan pelanggan di sekitar perumahan, demikian untuk Minimarket yang kemitraan . oleh karena itu pendapatan penjualan Minimarket Utama menurun drastis, dan hanya bisa untuk menutup biaya operasional.¹⁰

Selain di minimarket, hal yang sama terjadi di RSI. Pasien di RSI lebih memilih ruang yang berlantai 7 yang dibangun RSI sehingga ada penurunan hunian kamar di VIP sampai bulan maret 2020 sedangkan biaya operasional tinggi. Olehkarena itu, sejak Januari 2021 diadakan MoU antara *nadzir* dengan RSI UNISMA Malang, bahwa penggunaan ruang rawat inap VIP (Al-Khaibar 1 dan 2) dengan perjanjian sewa.

Sejak pandemic pasien RSI lebih memilih ruang yang berlantai 7 yang dibangun RSI sehingga ada penurunan hunian kamar sampai di bulan maret 2020 sebelum pergantian nazhir sedangkan biaya operasional tinggi oleh karena itu sejak januari 2021 diadakan MoU Nadzir dengan RSI Unisma Malang dengan perjanjian sewa¹¹

2. Faktor pendukung dalam pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif

Hal – hal yang dapat mendukung jalannya pengelolaan dan pengembangan dalam bidang apapun sangat dibutuhkan demi tercapainya tujuan. *Nadzir* mempunyai dukungan yang besar yaitu Yayasan UNISMA. Yayasan mempunyai

¹⁰ Rachmah, Nuzunul. *Wawancara*. Malang. 12 November 2021

¹¹ Rachmah, Nuzunul. *Wawancara*. Malang. 12 November 2021.

peran yang besar untuk mendukung kegiatan pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif.

Selama penurunan pendapatan akibat pandemic ini, gaji yang biasanya didapatkan 10 % dari laba bersih hasil pengelolaan wakaf produktif, menjadi tidak ada karena pemasukan hanya cukup untuk menutup biaya operasional. Sehingga gaji yang diterima oleh *nadzir* saat ini berasal dari Yayasan karena *nadzir* berada di bawah Yayasan.

Faktor pendukung dari **internal** Yayasan UNISMA, seperti dana operasional, fasilitas, perbaikan, support psikis, rencana kedepan. Yayasan UNISMA mendukung pengembangan wakaf produktif dengan *gallery coffee shop*, penginapan, restoran, pet shop dan lain-lain. Seperti yang dinyatakan oleh ibi rachmah selaku ketua *nadzir* Yayasan Universitas Islam Malang:

Faktor Pendukung dari internal Yayasan Unisma, seperti dana , fasilitas , perbaikan , disamping support psikis ,rencana ke depan, Yayasan Unisma akan mendukung pengembangan wakaf Produktif dengan gallery Coffee Shop, Penginapan, restoran , petshop dll.¹²

- 1) Dana operasional merupakan bentuk dukungan dari Yayasan UNISMA kepada *nadzir* wakaf. Faktor ini sangat bermanfaat untuk kelangsungan operasional pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif. Kesempatan yang baik untuk pengelolaan lebih baik lagi terutama pada masa pandemic ini, dan kekuatan untuk terus bertahan selain untuk bertahan juga untuk pengelolaan serta pengembangan pada masa-masa sulit ini.
- 2) Fasilitas juga merupakan bentuk dukungan yang sangat bermanfaat bagi *nadzir* dan kelangsungan operasional wakaf produktif. Fasilitas yang

¹² Rachmah, Nuzunul. *Wawancara*. Malang. 12 November 2021

diberikan oleh yayasan membantu memperlancar proses operasional pengelolaan an pengembangan wakaf produktif oleh *nadzir*. *Nadzir* mempunyai kesempatan untuk lebih mengembangkan wakaf dengan fasilitas yang telah disediakan dan kemudian menjadi kekuatan untuk lebih baik lagi dalam mengelola dana dan aset wakaf.

- 3) Perbaikan yang dimaksud disini adalah perbaikan fasilitas sarana dan prasarana yang digunakan *nadzir* dalam melaksanakan tugasnya mengelola dan mengembangkan dana dan aset wakaf. Kesempatan untuk terus berkembang dan kekuatan untuk mengembangkan lebih baik lagi.
- 4) Support Psikis. Dukungan psikis sangat berarti bagi *nadzir* karena disituasi pandemic ini sangat menguras tenaga dan pikiran untuk tetap menjalankan pengelolaan wakaf produktif sesuai prinsip Islam. Dengan begitu dapat diambil keputusan dan kebijakan yang tepat dalam situasi seperti sekarang ini. Karena pandemic ini sangat berpengaruh pada setiap kebijakan yang diambil.
- 5) Rencana kedepan untuk mengembangkan ke caffe, restoran, penginapan, pet shop, dll. Dukungan ini memberikan harapan bagi *nadzir* untuk terus optimis dan berpikir kreatif untuk usaha pengembangan demi tercapainya tujuan wakaf produktif sesuai syariat Islam. Tentunya rencana kedepan ini harus dibarengi kajian yang mendalam agar bentuk pengembangan usaha kedepan ini tidak menyimpang dari syariat Islam dan terus bermanfaat bagi masyarakat sesuai ketentuan dan tujuannya.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan analisis hasil data penelitian di atas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA tertuju pada penerapan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang diterapkan ada 7. 7 fungsi manajemen tersebut ialah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan SDM, pengawasan, pengarahan, representasi dan penganggaran. Sedangkan menurut para ahli manajemen, fungsi manajemen ada 19, sehingga ada 12 fungsi manajemen lain yang dapat diterapkan dalam proses manajemen pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA yaitu *actuating, staffing, coordinating, reporting, leading, innovating, assembling, motivating, actuating, communication, decision making* dan *improving*.
2. Faktor penghambat dan pendukung dalam pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA. Faktor penghambat: menurunnya jumlah hunian pada ruang rawat inap VIP RSI Malang, menurunnya pendapatan pada minimarket karena tidak ada mahasiswa yang ke kampus. Faktor pendukung: bantuan dana operasional dari Yayasan UNISMA, bantuan fasilitas oleh Yayasan UNISMA, bantuan perbaikan dari Yayasan UNISMA, dukungan psikis, rencana kedepan oleh Yayasan untuk mengembangkan wakaf produktif ke bidang yang lebih luas.

B. Implikasi

Dalam pelaksanaan manajemen pengembangan dana wakaf produktif yang diberikan oleh Kementerian Agama melalui Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam, yayasan UNISMA telah mengamalkan peraturan pada UU No. 41 Tahun 2004 tentang wakaf yang diama dalam ayat 11 dan 12 mengatur tentang jumlah gaji yang berhak diterima oleh *nadzir* selaku pengelola wakaf.

Dalam pasal 22 UU NO 41 Tahun 2004 tentang wakaf, mengatur peruntukan harta benda wakaf yang juga telah dipenuhi oleh *nadzir* Yayasan UNISMA.

Pada saat peneliti menulis laporan ini, situasi ekonomi pasca memuncaknya pandemic telah berangsur membaik. Sekolah dan kampus sudah mulai belajar tatap muka, masyarakat yang menerima vaksin sudah lebih dari 50% sehingga pemulihan kondisi ekonomi telah dapat dimulai secara maksimal kembali agar model pengelolaan dan pengembangan yang sebelumnya dapat dijalankan kembali.

Namun dalam penelitian sebelumnya oleh Imada Ulinnuha pada tahun 2019 menyimpulkan bahwa pengelolaan wakaf produktif oleh *nadzir* Yayasan UNISMA meliputi 10% dari laba pengelolaan dana wakaf produktif untuk *nadzir*, 20% untuk *bisyaroh Mauquf 'Alaih* dan 70% dialokasikan untuk pengembangan. Sedangkan dalam simpulan penelitian ini, pengelolaan seperti di atas sudah tidak dapat diaplikasikan sejak mei 2020 hingga juni 2021. Disebabkan situasi pandemic yang menyebabkan *nadzir* mengubah pola pengelolaan untuk mempertahankan dana pokok wakaf produktif.

C. Saran

Setelah menganalis dan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian, maka peneliti mempunyai beberapa saran, yaitu:

1. Menelaah kembali fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli untuk lebih menunjang manajemen pengembangan wakaf produktif guna memperlancar tujuannya mensejahterakan lembaga,
2. Mengamalkan seluruh fungsi-fungsi manajemen yang telah dirumuskan oleh para ahli,
3. Situasi pandemic yang sudah berangsur membaik memberikan kesempatan baik Yayasan maupun *nadzir* untuk kembali mengembangkan dana wakaf produktif,
4. Yayasan dan *nadzir* kembali untuk mensosialisasikan wakaf produktif untuk dikembangkan pada berbagai bidang termasuk bisnis. Tentunya bisnis yang sesuai syariat,
5. Karena masih dalam kondisi pandemic, *Nadzir* dapat memasarkan kembali produk-produk Minimarket dengan bantuan media sosial. Misalkan bekerjasama sama dengan ojek online dengan fitur market yang mewarkan pengiriman. Serta dengan membuat akun media sosial untuk pelanggan mengetahui *update* barang yang ada di toko atau promosi yang ditawarkan.
6. Yayasan segera merealisasikan bantuan-bantuan yang ditawarkan kepada *nadzir* untuk kelangsungan pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashofa, Burhan. 2004. *Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bakr, Taqiy al-Din Abi Ibnu Muhammad al Husaini al Dimasqi. Tth. *Kifayat al- Akhyar fi Hall Gayat al-ikhtishar juz 1*. Semarang: Toha Putra.
- Burhan, Bungin. 2001. *Metode penelitian sosial: Format-format kualitatif dan kuantitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Departemen Agama RI. 1986. *Ilmu Fiqih 3*. Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.
- Departemen Agama RI. 2007. *Fiqih Wakaf*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Wakaf.
- Departemen Agama RI. 2007. *Panduan Pemberdayaan Tanah Wakaf Produktif Strategis di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Masyarakat Islam dan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam.
- Departemen Agama. 2007. *Panduan Pemberdayaan Wakaf Produktif Strategis di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Wakaf dan direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam.
- Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam dan Direktorat Pemberdayaan Wakaf. 2011. *Manajemen Pengelolaan Proyek Percontohan Wakaf Produktif*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Direktorat Jendral Bisma Islam dan Penyelenggara Haji. 2005. *UU No.41 Tahun 2004 Tentang Wakaf*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Direktorat Pemberdayaan Wakaf. 2007. *Paradigma Baru Wakaf di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Wakaf.
- Halim, Abdul. 2005. *Hukum Perwakafan di Indonesia*. Ciputat Press: Ciputat.
- Hardani, dkk. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: cv. Pustaka Ilmu Group.
- Idris, A. Manan. Dkk. 2009. *Aktualisasi Pendidikan Islam Respon terhadap Problematika Kontemporer*. Jakarta: Hilal Pustaka.
- Kasdi, Abdurrahman. 2014. *Model Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia*. Zizwaf, Vol. 1, No. 1.
- Leksono, Sonny. 2013. *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Mannan, M.A. 2001. *Sertifikat Wakaf Tuna Sebuah Inovasi Instrumen Keuangan Islam*. Jakarta: CIBER PKTTI-UI.
- Mas'ud, Ibnu dan Zainal Abidin. 2007. *Edisi lengkap Fiqih Madzhab Syafi'i Buku 2*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mubarak, Jaih. 2008. *Wakaf Produktif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Munawwir, Ahmad Wasison. 2002. *Kamus Al Munawwir Arab-Indonesia*. Surabaya: Pustaka Progresif.
- Nawawi, Ismail. *Manajemen Zakat dan Wakaf*. Jakarta: Viv Press. 2013.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis-Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sukirno, Sudono. 1999. *Pengantar Teori Mikro Ekonomi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tim Reality. 2008. *Kamus Terbaru Bahasa Indonesia dilengkapi dengan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD)*. Surabaya: Reality Publisher.
- Wadjdy, Farid. Dkk. 2007. *Wakaf untuk Kesejahteraan Umat: Filantropi Islam yang Hampir Terlupakan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wakaf, Munzir. 2005. *Menejemen Wakaf Produktif*. Jakarta: Pustaka al-Kautsar Group.
- Zainuddin, Ali. 2010. *Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: Sinar Grafika

Internet

<http://khazanah.republika.co.id/berita/dunia-islam/wakaf/17/10/03/ox90mi396-tanah-wakaf-indonesia-5-kali-lebih-luas-dari-singapura>, diakses tanggal 07 April 2018.

<https://bwi.or.id/index.php/in/publikasi/berita-mainmenu-109/351-wakaf-produktif-untuk-rumah-sakit.html>, diakses tanggal 16 April 2018.

<https://www.rumahwakaf.org/tiga-prinsip-pengelolaan-wakaf/>, diakses tanggal 7 November 2019.

www.mail-archive.com, diakses tanggal 15 April 2018.

LAMPIRAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-136/Ps/HM.01/10/2021
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

19 Oktober 2021

Kepada
Yth. **Ketua Yayasan UNISMA**

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Adistya Vio
NIM : 17800002
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. A. Muhtadi Ridwan M.A
2. Dr. H. Misbahul Munir, MEI
Judul Tesis : Pengembangan dan Pengelolaan Wakaf Produktif Studi Yayasan UNISMA

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

Wahidmurni



YAYASAN UNIVERSITAS ISLAM MALANG

Gedung Abu Bakar As-Shiddiq

Jalan Mayjen Haryono No. 193 Malang Jawa Timur 65144

Telp: 0341-580531 | Faks: 0341-552249 | Email: yayasan@unisma.ac.id | Website: yayasanunisma.org

SURAT KETERANGAN

Nomor: 059/A.33/Y.II/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **Prof. Dr. H. YAQUB CIKUSIN, M.Si**
Jabatan : Ketua Umum Yayasan Universitas Islam Malang
Alamat : Jalan MT. Haryono No. 193 Malang

Dengan ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : **ADISTYA VIO**
NPM : 17800002
Alamat : Jl. Ir. Soekarno No. 34 Dadaprejo Kota Batu

Telah menyelesaikan dengan baik penelitian mahasiswa di Mini Market Al Khaibar Unisma sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul tesis "Pengembangan dan Pengelolaan Wakaf Produktif Studi Yayasan Unisma".

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di : Malang

Pada Tanggal : 24 Februari 2021

Ketua Umum,



Prof. Dr. H. Yaqub Cikusin, M.Si

DAFTAR PERTANYAAN

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN WAKAF PRODUKTIF DALAM UPAYA PENINGKATAN KESEJAHTERAAN LEMBAGA STUDI YAYASAN UNISMA

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Perkenalkan nama saya Adistya Vio, mahasiswi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang prodi Ekonomi Syariah. Saat ini sedang mengerjakan tugas akhir/tesis dengan judul penelitian “Pengembangan dan Pengelolaan Wakaf Produktif Studi Yayasan UNISMA”, dengan metode penelitian kualitatif.

Daftar Pertanyaan:

1. Bagaimana Yayasan memperoleh dana awal untuk pengembangan wakaf produktif?
2. Bagaimana pertama kali mulai mengelola dan mengembangkan wakaf produktif dari Dirjen Bimas Islam?
3. Apa kendala pada awal pengelolaan dana wakaf produktif dari Dirjen Bimas Islam?
4. Bagaimana perkembangan aset wakaf tersebut hingga saat ini?
5. Apa metode/model yang digunakan nadzir untuk mengembangkan dan mengelola aset dan dana wakaf produktif?
6. Apa saja aset wakaf yang telah dimiliki oleh Yayasan UNISMA?
7. Bagaimana skema pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA?
8. Bagaimana dengan nominal dari masing-masing aset wakaf?
9. Apakah ada aset wakaf yang diunggulkan atau yang mempunyai skema pengelolaan terbaik?
10. Apakah masing-masing aset wakaf mempunyai sistem pelaporan akuntansi yang berbeda?
11. Bagaimana Nadzir membuat laporan pengelolaan dan pengembangan aset wakaf produktif?

12. Apa landasan hukum yang dipegang oleh Nadzir dan Yayasan untuk menjalankan wakaf produktif?
13. Susunan Nadzir wakaf Produktif Yayasan UNISMA selain yang tercantum di Web. (bila ada)
14. Apakah ada perubahan daftar penerima bisyaroh dari yang terdaftar di ppt buatan pak zawawi?
15. Bagaimana Nadzir dan Yayasan menentukan daftar dan jumlah penerima bisyaroh?
16. Bagaimana proses penyerahan bisyaroh kepada penerimanya?
17. Bagaimana Nadzir dan Yayasan menentukan bagian (gaji) yang berhak diterima oleh Nadzir sebagai pengelola wakaf?
18. Apa saja faktor penghambat dalam pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA?
19. Bagaimana Nadzir dan Yayasan mengatasi hambatan dalam pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif?
20. Apa saja pengaruh hambatan-hambatan yang ada terhadap pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif?
21. Apa saja faktor pendukung dalam pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA?
22. Bagaimana Nadzir dan Yayasan mengoptimalkan faktor pendukung yang telah ada untuk pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif?

Terimakasih atas waktu dan kesempatan yang diberikan untuk membantu dalam memberikan informasi dan data yang diperlukan dalam menyelesaikan penelitian ini.

Berikut daftar data yang diperlukan untuk analisis:

1. SK Dana pertama untuk wakaf produktif
2. Daftar aset wakaf produktif
3. Daftar penerima bisyaroh
4. Dokumentasi penyerahan bisyaroh
5. Daftar aset masing-masing aset wakaf produktif
6. Daftar investor dan mitra kerjasama aset wakaf produktif

7. Dokumentasi aset wakaf produktif
8. Serta data-data lain yang diperlukan untuk analisis

		es minuman				
		Pembuatan leaflet	Agar konsumen atau perkembangan harga merchandise yang dijual	Peningkatan penjualan	Masih sebagian jadi atau 50 %	
		Anjngsana ke Ketua RW dan RT	Masih 1 RT	Menjalin hubungan emosional agar berbelanja ke MM Alkhaibar	30 %	Di Perumahan Banyak yang kena covid
5	Bidang kerja sama kemitraan	Pendataan dokumen MOU kemitraan Alkhaibar	Untuk mengetahui jumlah dokumen MOU dengan fisik	Diketahui jumlah kemitraan Alkhaibar	100%	
6	Bidang kerjasama penulisan buku/ literacy dan pelatihan serta nara sumber	Menjadi narasumber baik dalam negeri maupn luar negeri	Branding wakaf produktif yayasan Unisma	Ada 1	100%	
7	Bidang kerjasama penelitian dan magang mahasiswa	Penertiban proses administrasi penerimaan mahasiswa/dosen mengadakan penelitian dan magang di Alkhaibar	agar ada petunjuk proses penelitian dan magang di alkhaibar	ada 4 orang	100%	

3.4 Program Kerja Minimarket Al-Khaibar 2021-2022

NO	BIDANG	USULAN PROGRAM	TUJUAN	TARGET CAPAIAN	ANGGARAN BIAYA (Rp)
1	bidang sumberdaya manusia	menertibkan dan mendisiplinkan etos kerja karyawan	Menertibkan dengan ikut pelatihan etika pengembangan diri	5 karyawan mendapatkan sertifikat dan etos kerja semua karyawan tinggi	2.000.000
		Menambah kesan strate	Menanamkan kesetiaan kepada Nazhir yang baru	Semua karyawan berseragam batik di hari Kamis	3.000.000
		Menanamkan nilai2 sense of belongingness kepada karyawan	Tertanam rasa ikut memiliki AlKhaibar	Ada 10 rapat pengarahan dan narasumber	2.000.000
		Melanjutkan on the job training bagi manajer dan admin yang tertunda	Bekerja dengan system pencatatan dan profesional	Adanya 10 jenis jadwal pelatihan pelatihan sesuai yang dibutuhkan	10.000.000
		Mengadakan pelatihan service exelent	Agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik	dengan 10 kali praktek	3.000.000
		Mengadakan pelatihan marketing digital	Agar penjualan meningkat di masa pandemic dan mencapai laba bersih yang maksimal	Ada 5 pelatihan dengan praktek dan implementasinya	5.000.000
		Mengikutsertakan admin keuangan kursus zahir accounting di FEB Unisma	Agar dapat membuat pembukuan dengan sistim akuntansi	Petugas 2 admin pembukuan yang memiliki kemampuan dalam bidang akuntansi	4.000.000
2	bidang keuangan	Penertiban pencatatan keuangan sesuai proses pencatatan yang benar degan cara: 1. Petugas pembelian memberikan tembusan informasi pembelian kepada petugas pembukuan pada saat barang sudah diterima oleh gudang 2. Pembayaran kepada suplier hendaknya dilakukan oleh pemegang kas (kasir) 3. Pembayaran dengan nominal tertentu hendaknya dilakukan melalui bank 4. Petugas penjualan memberikan tembusan informasi penjualan kepada	Persiapan audit	Adanya SOP pencatatan keuangan dan pembelian cash input box cashir untuk penerimaan piutang	30.000.000

	<p>petugas pembukuan pada saat barang sudah dikirim dan diterima oleh pelanggan.</p> <p>5. Pembayaran dari pelanggan kredit jika memungkinkan dilakukan via bank</p> <p>6. Menurut keterangan pengelola, saldo persediaan belum bisa disajikan secara memadai karena ada kendala pada aplikasi yang digunakan sebelumnya</p> <p>7. Stok opname dilakukan per tanggal 31 Desember</p> <p>8. MM Alkhaibar hendaknya segera mengaktifkan / membuat rekening bank dan dipergunakan sebagaimana mestinya.</p> <p>9. Segera disusun laporan keuangan yang menunjukkan posisi keuangan pada tanggal laporan, yang bisa digunakan sebagai dasar dalam penyusunan laporan keuangan pada periode-periode berikutnya.</p> <p>10. Petugas admin pembukuan hendaknya memiliki kemampuan dalam bidang akuntansi</p>			
	<p>Penertiban hasil cross chek pencatatan di aplikasi zahir dengan kondisi fisik</p>	<p>Agar tercipta pencatatan yg benar sesuai fisik yang ada</p>	<p>pembenahan System Zahir</p>	<p>30.000.000</p>
	<p>Mengaktifkan rekening bank dan M-banking</p>	<p>Agar pelanggan kredit dapat membayar via bank</p>	<p>Ada rekening a.n nazhir dan manajer</p>	<p>5.000.000</p>
	<p>pelaporan kepada Wakif setiap 6 bulan sekali</p>	<p>sesuai pasal 28 Naziir wajib menyampaikan laporan pengelolaan harta benda wakaf tidak bergerak dari/atau harta benda wakaf bergerak selain uang kepada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan BWI secara periodik setiap 6 (enam) bulan sekali.</p>	<p>Terkirim Desember 2021</p>	<p>10.000.000</p>



2	Bidang keuangan	Penurunan Gaji karyawan	Penurunan biaya operasional	Penurunan biaya jumlah gaji keseluruhan karena karyawan berkurang	Dari 30 juta rupiah menurun menjadi 20 juta rupiah	Maah masa pabb dan lanjut ppkm
		Penurunan biaya operasional dengan Menurunkan sementara atmosfer toko dengan mematikan AC sebagian dengan pintu masuk dibuka dan mematikan lemari es milik Alkhaibar sebagian	Agar minus berkurang	Penurunan biaya listrik	Biaya listrik yang biasanya sekitar Rp. 5 juta rupiah lebih menurun menjadi sekitar Rp. 3 juta rupiah	
3	bidang sarana dan prasarana	Penataan arsip keuangan di tempel di kertan diberi nomor kode kuitansi	Agar mudah diperiksa	Rapi dan mudah dicari	100%	
		Pengadaan meja kursi dan komputer untuk personil Nazhir	Personil nazhir dapat bekerja di MM Alkhaibar	Koordinasi nazhir lancar	100%	
		Pengaturan layout ruang kantor Nazhir	Agar nazhir bekerja dengan nyaman	Koordinasi nazhir lancar	100%	
4	bidang pemasaran /publikasi/ promosi	Pengosongan tempat Gofish yang selama ini dipakai gudang retur	Akan dipakai sebagai tempat usaha	Sudah kosong bulan september 2021	100%	
		Desain promosi online	Penjualan meningkat	Tingkat penjualan naik	75%	
		Penanganan mercandise retur	Penurunan kerugian	Barang retur milik mitra usaha yg tidak bisa dikembalikan ke pabrik menjadi tanggungan mitra MM Alkhaibar	100%	
		Menurunkan atmosfer toko dengan ac sebagian dan lemari	Penurunan kerugian	Tercapai penurunan kerugian	Kerugian menurun hampir 5 juta rupiah	

NO	BIDANG	PROGRAM	TUJUAN	TARGET CAPAIAN	CAPAIAN	KENDALA
1	Bidang Sumberdaya manusia	Pendataan dan Penyesuaian jumlah karyawan	Efisiensi biaya operasional	Tercapai pengurangan karyawan dari 17 orang menjadi 10 orang	100%	
		Pendataan dan Penyesuaian gaji karyawan dengan kondisi pandemic dan MM Alkhaibar	Efisiensi biaya operasional	Tercapai gaji untuk 17 orang menjadi 10 orang	100%	
		Pendataan keahlian karyawan yang ada dengan pekerjaan yang sekarang	Penyesuaian dengan pengurangan karyawan	Tercapai efisiensi biaya operasional	100%	
		Mengadakan on job training bagi manajer dan 2 admin dalam proses akuntansi	Paham operasional zahir	System berjalan dengan baik	30%	Pelatih berhalangan dan belum ada pengganti, akan dilanjut bulan september 2021
		Pemindahan tempat kerja yang di bawah tangga untuk admin pembukuan ke lantai 2	Tidak mengganggu lalulintas jalan ke lantai 2	Tercipta tempat kerja yang layak	100%	
		Pembuatan job diskripsi	Pertanggung-jawaban lebih jelas	Adanya job diskripsi	100%	

3.2.6. BIDANG KERJASAMA PEMASARAN /PUBLIKASI /PROMOSI

A. Minimarket alkhaibar sudah melaksanakan promosi dengan menggunakan:

1. Sales Promosion yang dibantu oleh pihak beberapa rekanan distributor dan rekanan mitra usaha dari MM AlKhaibar.
2. Wom atau word of mouth yaitu dengan menggunakan gethok tular yang disampaikan melalui grup ke beberapa RT dan anggota dan beberapa fakultas di Unisma
3. Melalui medsos

3.2.6. BIDANG KERJASAMA DALAM PENULISAN BUKU DAN PELATIHAN SERTA NARASUMBER WAKAF

1. FORUM (WEBINAR): PEMERKASAAN WAQAF KEARAH KESEJAHTERAAN NEGARA Anjuran Kementerian Hal Ehwal Ugamasempena Acara Brunei Mid-year Conference And Exhibition (MYCE) 2021 Dr.Madyan sebagai narasumber

3.2.7. BIDANG KERJASAMA DALAM PENELITIAN DOSEN/MAHASISWA DAN MAGANG MAHASISWA

1. 07/01/2021 Ijin penelitian diberikan kepada mahasiswa FEB Penelitian di Alkhaibar a.n Nurmaulidiyah
2. 20 februari-20 maret 20202021 ijin penelitian diberikan kepada Fadlilatul Khairiyah (21801081427), Halimatus sya'diyah (2180108143), Eka Pitri Ramdani (21801081443) dari FEB Unisma
3. 25/05/2021 ijin penelitian diberikan oleh Ketua Umum Yayasan Unisma kepada M.Imam Ghozali judul tesis optimalisasi wakaf tunai dan wakaf produktif terhadap pembayaran ekonomi umat (studi kasus Yayasan Universitas Islam Malang 1-31 Juni 2021
4. Ijin penelitian diberikan oleh Ketua Umum Yayasan Unisma kepada Anwar Musaddad NIM: 19800015 Program Studi: Magister Ekonomi Syariah, Dosen Pembimbing: 1. Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag 2. Dr. Eko Suprayitno, SE., M.Si Judul Tesis : Manajemen Wakaf Produktif dalam Perspektif Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo

3.3. CAPAIAN KINERJA MINIMARKET AL-KHAIBAR

Tabel Capaian Kinerja Minimarket Al-Khaibar 2020-2021

Lampiran: Dokumentasi penyerahan Bisyaroh

LAPORAN FOTO



❖ Penyerahan Bisyaroh untuk Guru Diniyah di TPQ "Nurul Hidayah"



❖ Penyerahan Bisyaroh untuk Guru Diniyah di TPQ "Nurul Hidayah"

Lampiran: Dokumentasi penyerahan Bisyaroh

LAPORAN FOTO



❖ Penyerahan Bisyaroh untuk Guru Diniyah di TPQ "Nurul Hidayah"



❖ Penyerahan Bisyaroh untuk Guru Diniyah di TPQ "Nurul Hidayah"



NAZHIR
RUANG 'VIP' RUMAH SAKIT ISLAM MALANG
YAYASAN UNIVERSITAS ISLAM MALANG (UNISMA)



TANDA TERIMA BISYAROH UNTUK IMAM
(TRI WULAN IV)

NO	NAMA	MASJID	JUMLAH	TTD
1.	H. Moh. Rohimin	Imam Rois Dahlan	Rp. 400.000	1.
2.	H.M. Hasan Bisri	Imam Rois Dahlan	Rp. 400.000	2.
3.	Saulan	Imam Rois Dahlan	Rp. 400.000	3.
4.	Muhammad Asyik	Petugas Kebersihan	Rp. 400.000	4.
5.	H. Fatemun	Imam Rois Dahlan	Rp. 400.000	5.
6.	Muhammad Muslik	Bagian Perlengkapan	Rp. 400.000	6.
7.	H. Supriadi	Imam Rois Dahlan	Rp. 400.000	7.
8.				8.
9.				9.
10.				10.
Total			Rp. 2.800.000	

I. Bagian Gudang

- a. Bongkar Muat Barang.
- b. Rekap Aktivitas Barang Keluar Masuk.
- c. Persiapan, Pengepakan dan Cek Stok Barang.
- d. Administrasi Barang dalam Gudang.
- e. Pembuatan Laporan Bulanan.
- f. Pelaksanaan Stock Opname.
- g. Pemisahan Barang Rusak.
- h. Sortir dan Penataan Barang serta Kebersihan Gudang.

J. Bagian Pengiriman

- a. melakukan penerimaan akan permintaan dan pesanan dari bagian gudang.
- b. mengurus data-data pengiriman.
- c. menjaga kualitas layanan pengiriman barang pada konsumen.
- d. memproses dan menyiapkan barang yang dipesan untuk dikirim.
- e. melakukan fungsi pencatatan perjalanan keluar masuk barang.
- f. menjaga lingkungan kerja nyaman dan kondusif.
- g. penataan barang tertata dengan baik
- h. membuat pelaporan yang akurat dan rapi.

l. Berkoordinasi dengan lingkungan/pejabat setempat (RT, RW, warga sekitar, dab)

F. ADMIN

- a. Membantu kepala toko mempersiapkan properti/media yang akan digunakan untuk menjalankan strategi promosi perusahaan
- b. Membantu sekretaris eksekutif dalam membuat proposal penawaran
- c. Melakukan perekapan nota masuk dan keluar perusahaan dan menginformasikan kepada sekretaris eksekutif tentang tagihan nota yang akan jatuh tempo
- d. Melakukan perekapan laporan penjualan setiap harinya
- e. Membuat berita acara dari informasi-informasi yang diterima dari kepala toko untuk dilaporkan kepada sekretaris dan Ketua
- f. Melakukan perekapan data karyawan dan absensi karyawan

G. KASIR

- a. Melayani dan menyapa dengan ramah, baik dan sabar kepada setiap customer yang datang
- b. Mengoperasikan komputer kasir secara dengan baik dan benar
- c. Melakukan scan barcode setiap barang yang dibeli oleh pelanggan dan mencocokkannya dengan yang ditampilkan dilayar monitor
- d. Membacakan jumlah uang yang harus dibayarkan oleh pelanggan
- e. Memeriksa perhitungan jumlah uang secara teliti, cermat, dan jujur dari setiap transaksi pembayaran (tunai atau non tunai) yang dilakukan oleh konsumen agar tidak terjadi selisih
- f. Membungkus barang-barang yang dibeli oleh konsumen dengan tas plastik
- g. Memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan

H. Pramuniaga

- a. Menata atau menyusun display barang toko sesuai dengan kategorinya
- b. Mengecek barang kadaluarsa dan barang rusak
- c. Melakukan pengawasan dan pencegahan barang hilang
- d. Memasang label harga untuk produk baru serta memeriksa kelengkapan harga barang lainnya
- e. Memperhatikan dan menjalankan pengumuman yang diintruksikan Manajer
- f. Membantu pemasangan atribut promosi yang sedang dijalankan
- g. Melaporkan stock barang yang akan habis kepada manajer
- h. Menjaga kebersihan di area penjualan
- i. Memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan yang datang, seperti membantu konsumen membawakan barang yang dibeli atau juga memberikan informasi suatu produk yang kurang dipahami oleh konsumen
- j. Mencatat barang-barang yang dicari oleh konsumen namun belum tersedia untuk dilaporkan kepada atasan
- k. Mencatat keluhan dan saran yang diberikan oleh konsumen untuk disampaikan pada saat briefing sebagai bahan evaluasi

- b. Sebagai penghubung Ketua dengan organ perusahaan lainnya, agar pengimplementasian strategi dan penyelesaian masalah dapat terkomunikasikan dengan baik
 - c. Menjalin komunikasi dengan stakeholder ataupun pihak lain yang memiliki kepentingan dengan Alkhaibar.
 - d. Merancang event sebagai media strategi promosi perusahaan, yang akan diajukan untuk disetujui oleh Ketua
 - e. Bertanggungjawab atas segala hal yang berkaitan dengan bidang keuangan perusahaan, seperti keluar masuknya uang kas perusahaan hingga pencatatan laporan keuangan perusahaan oleh admin
 - f. Melakukan pengorderan barang yang sudah atau hampir habis kepada supplier.
2. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan rutin dan kegiatan pengembangan dalam bidang administrasi.

C. ANGGOTA 1

- a. Membantu Ketua dalam memimpin dan mengkoordinasikan penyusunan rencana kegiatan rutin dan kegiatan Pengembangan Pengelolaan Wakaf Produktif dalam bidang promosi dan bidang penelitian wakaf dan narasumber perwakafan dalam negeri maupun luar negeri
- b. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan rutin dan kegiatan pengembangan dalam bidang promosi dan bidang penelitian wakaf dan narasumber perwakafan dalam negeri maupun luar negeri

D. ANGGOTA 2

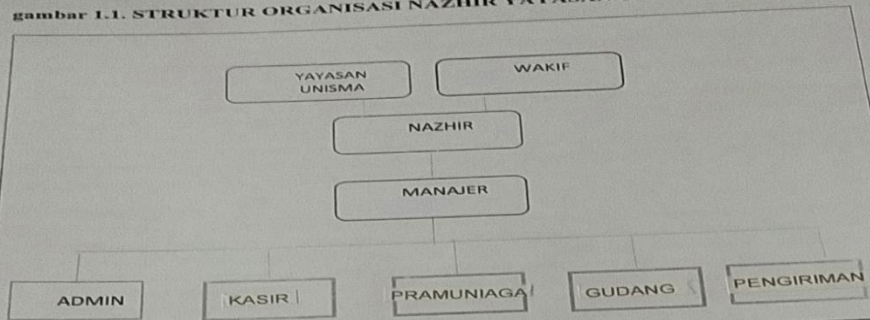
- 1. Membantu Ketua dalam memimpin dan mengkoordinasikan penyusunan rencana kegiatan rutin dan kegiatan Pengembangan Pengelolaan Wakaf Produktif dalam bidang kemitraan dan bidang penulisan buku wakaf dan narasumber perwakafan dalam negeri maupun luar negeri
- 2. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan rutin dan kegiatan pengembangan dalam bidang kemitraan dan bidang penulisan buku wakaf dan narasumber perwakafan dalam negeri maupun luar negeri

E. MANAJER

- a. Mengajukan dan membuat usulan rencana strategi promosi untuk event tertentu kepada pimpinan
- b. Memimpin briefing pada saat persiapan buka dan tutup toko untuk memberikan motivasi kerja staf
- c. Melakukan evaluasi kinerja staff yang berkaitan dengan pelaksanaan operasional sehari-hari
- d. Mengintruksikan, mengawasi, mengkoordinasi, melakukan pembinaan, serta mengkomunikasikan/menjelaskan dan meneruskan kebijakan atau program-program dari Ketua yang akan dan sedang berjalan kepada bawahan
- e. Menerima dan mengecek order barang yang masuk serta mencocokkannya apakah sudah sesuai dengan order barang yang diminta
- f. Menangani hal-hal yang berkaitan dengan operasional toko
- g. Mengkoordinir dan mengelola bawahan dengan cara menciptakan iklim kerja yang sesuai dengan budaya perusahaan
- h. Menangani dan mengelola setiap komplain/keberatan dari pelanggan

Lampiran: Struktur Organisasi Nadzir Yayasan UNISMA

gambar 1.1. STRUKTUR ORGANISASI NAZHIR YAYASAN UNISMA



DESKRIPSI TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB NAZHIR YAYASAN UNISMA

A. KETUA

- Memimpin dan mengkoordinasikan penyusunan rencana kegiatan rutin dan kegiatan pengembangan usaha wakaf produktif, yang meliputi:
 - bidang sumberdaya manusia
 - bidang keuangan
 - bidang sarana dan prasarana
 - bidang pemasaran publikasi/promosi
 - bidang kerja sama kemitraan
 - Bidang kerjasama penulisan buku wakaf dan nara sumber wakaf dan pelatihan
 - Bidang kerjasama penelitian dan magang mahasiswa
- Mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan rutin dan kegiatan pengembangan pengelolaan usaha wakaf produktif kepada wakif dan Yayasan Unisma

B. SEKRETARIS

- Membantu Ketua dalam memimpin dan mengkoordinasikan penyusunan rencana kegiatan rutin dan kegiatan Pengembangan Pengelolaan Wakaf Produktif dalam bidang administrasi meliputi:
 - Mengadministrasikan dokumen Ketua baik surat masuk, surat keluar, hasil rapat, maupun kontrak kerjasama.

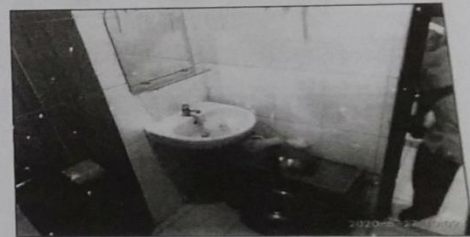
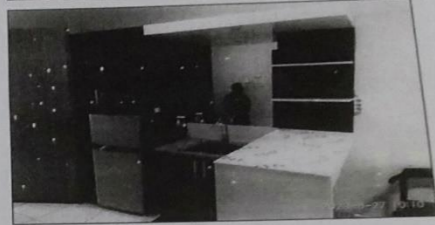
ORCHID 2G

Orchid 2G	Almari Kayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standart Infus Set	1
	Almari Set	1
	Standart Infus Mobile	1
	Kulkas Thosiba	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV Sharp 21"	1
	AC Sharp	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
Tempat Sampah Injak	1	
Keset Ruangan	1	
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
	Keset Kamar Mandi	1



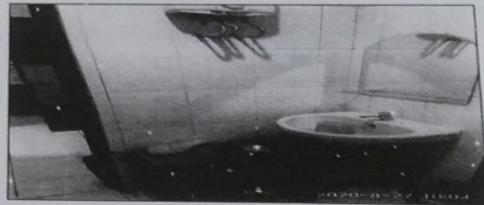
ORCHID 2F

ORCHID 2F	AlmarKayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	MejaMakan Set	1
	StandartInfus Set	1
	Almari Set	1
	StandartInfus Mobile	1
	KulkasThosiba	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	JemuranStainlist	1
	KursiTamu	2
	MejaTamu	1
	LCD TV Panasonic 36"	1
	AC Dalkin	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
TempatSampahInjak	1	
KesetRuangan	1	
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	BaskomStainlistBesar	1
	BaskomStainlist Kecil	1
	TempatSampahInjak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
KesetKamar Mandi	1	



ORCHID 2E

ORCHID 2E	AlmariKayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	MejaMakan Set	1
	Standartinfus Set	1
	Almari Set	1
	Standartinfus Mobile	1
	KulkasThosiba	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	JemuranStainlist	1
	KursiTamu	2
	MejaTamu	1
	LCD TV Sony	1
	AC Mitsubishi	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
TempatSampahInjak	1	
KesetRuangan	1	
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	BaskomStainlistBesar	1
	BaskomStainlist Kecil	1
	TempatSampahInjak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
KesetKamar Mandi	1	



ORCHID 2D

ORCHID 2D	AlmariKayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	MejaMakan Set	1
	StandartInfus Set	1
	Almari Set	1
	StandartInfus Mobile	1
	KulkasThosiba	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	JemuranStainlist	1
	KursiTamu	2
	MejaTamu	1
	LCD TV Sharp 21"	1
	AC Daikin	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
	TempatSampahInjak	1
	KesetRuangan	1
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	BaskomStainlistBesar	1
	BaskomStainlist Kecil	1
	TempatSampahInjak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
	KesetKamar Mandi	1



ORCHID 2C

Orchid 2C	Almari Kayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standart Infus Set	1
	Almari Set	1
	Standart Infus Mobile	1
	Kulkas Thosiba	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV Sharp 21"	1
	AC Mitsubishi	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
Tempat Sampah Injak	1	
Keset Ruangan	1	
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pisipot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
Keset Kamar Mandi	1	



ORCHID 2B


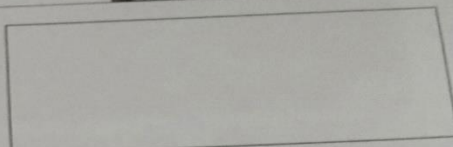

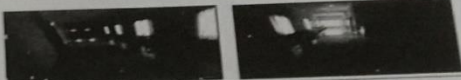
Orchid 2B	Almari Kayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standart Infus Set	1
	Almari Set	1
	Standart Infus Mobile	1
	Kulkas Thosiba	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV Sharp 36"	1
	AC Mitsubishi	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
Tempat Sampah Injak	1	
Keset Ruangan	1	
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
	Keset Kamar Mandi	1



ORCHID 2A

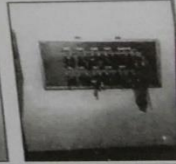
Orchid 2A	Almari Kayu	1
	Sofa Peninggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standart Infus Set	1
	Almari Set	1
	Standart Infus Mobile	1
	Kulkas Theviba	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV Panasonic 36"	1
	AC Daikin	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
	Tempat Sampah Injak	1
	Keset Ruangan	1
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
	Keset Kamar Mandi	1



	Almar Kayu	1	
	Bingkai Foto	4	
Recept. 2	Meja Receptionis	1	
	Kursi Susun	1	
	Kursi Kantor	1	
	Tempat Sampah Injak	1	
R. Perawat 2	Meja	1	
	Kursi	3	
	Almar Arsip	1	
	Dispenser Tissue	1	
	Pompa Matras	1	
	Porvorator Besar	1	
	Tempat Sampah Injak Kecil	1	
Kamar Mandi	Ember	1	
	Gayung	1	
	Tempat Sampah Injak Kecil	1	
Selasar Lt2	Kursi Tunggu Busa	16	
	Meja Kotak Kecil	10	
	Gorden	8	
	APAR	2	

LANTAI 2

Receptionist	Meja Receptionist	1
	Meja Kerja Biro	3
	Meja Komputer	1
	Kursi Susun	9
	Almaria Arsip	1
	Kulkas Hijau	1
	Lampu Baca Rontgen	1
	Nurse Call	1
	Telepon	3
	AC Daikin	1
	Jam Dinding	1
	Kontainer Box Sedang	9
	Porvorator Jumbo	1
	Trolis Tindakan (Obat)	1
	Rak Kertas (Besihitam)	1
	Standart Infus	1
	Kotak Tissue	1
	Kursi Bulat Bar	1
	Dapur	Pembatas
Suction Pump		1
Kursi Susun		3
Rak ST		1
Tempat Baskom Mobile		1
Tempat Sampah Injak		5
Gudang	Tensi Raksa Mobile	1
	Ember	12
	Tempat Sampah Injak	5
	Almaria Kaca CS	1
	Pompa Air (Sanyo)	1
	Jam Dinding	1
R. Nadzir	Keset	12
	Rak Besi	2
	Sofa Set	1
	Meja Kerja	1
	Kursi Kantor	1



ORCHID 1H

Orchid 1H	Almari Kayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standart Infus Set	1
	Almari Set	1
	Standart Infus Mobile	1
	Kulkas Panasonic	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV LG 36"	1
	AC LG	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
	Tempat Sampah Injak	1
	Keset Ruangan	1
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
	Keset Kamar Mandi	1



ORCHID 1G

Orchid 1G	Almari Kayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standartinfus Set	1
	Almari Set	1
	Standartinfus Mobile	1
	Kulkas Panasonic	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV Thosiba 36"	1
	AC LG	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
	Tempat Sampah Injak	1
	Keset Ruangan	1
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
Keset Kamar Mandi	1	

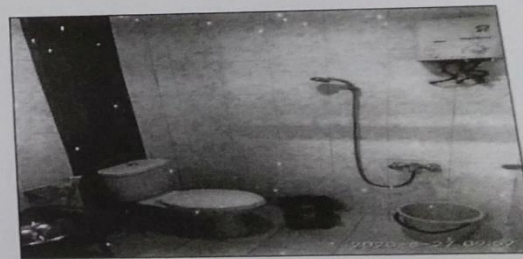


Orchid 1F	Almari Kayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standart Infus Set	1
	Almari Set	1
	Standart Infus Mobile	1
	Kulkas Sharp	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV Sony 36"	1
	AC Daikin	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
Tempat Sampah Injak	1	
Keset Ruangan	1	
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
	Keset Kamar Mandi	1



ORCHID 1E

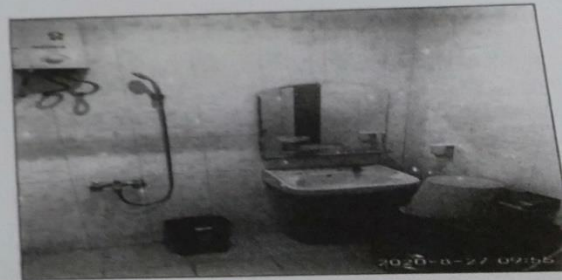
Orchid 1E	Almari Kayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standartinfus Set	1
	Almari Set	1
	Standartinfus Mobile	1
	Kulkas Panasonic	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV Polytron 36"	1
	AC LG	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
Tempat Sampah Injak	1	
Keset Ruangan	1	
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
	Keset Kamar Mandi	1



ORCHID 1F

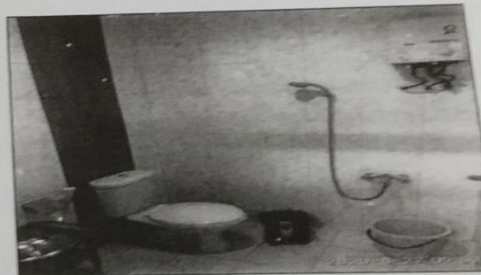
ORCHID 1D

Orchid 1D	Almari Kayu	1
	Sofa Penunjang	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standar Infus Set	1
	Almari Set	1
	Standar Infus Mobile	1
	Kulkas Toshiba	1
	Manometer Central	1
	Tayamun Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV Sharp 36"	1
	AC Mr Slim	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
	Tempat Sampah Injak	1
	Keset Ruangan	1
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
	Keset Kamar Mandi	1



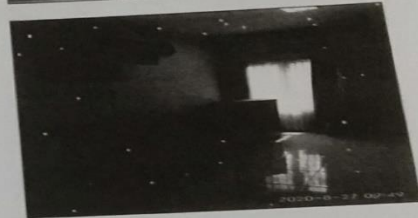
ORCHID 1C


Orchid 1C	Almari Kayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standart Infus Set	1
	Almari Set	1
	Standart Infus Mobile	1
	Kulkas Sharp	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1
	Kursi Tamu	2
	Meja Tamu	1
	LCD TV Sharp 36"	1
	AC LG	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
	Tempat Sampah Injak	1
	Keset Ruangan	1
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	Baskom Stainlist Besar	1
	Baskom Stainlist Kecil	1
	Tempat Sampah Injak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
	Gayung	1
	Keset Kamar Mandi	1



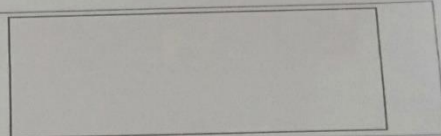
ORCHID 1B

Orchid 1B	Almarikayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	MejaMakan Set	1
	StandartInfus Set	1
	Almari Sut	1
	StandartInfus Mobile	1
	Kulkas Sharp	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	JemuranStainlist	1
	KursiTamu	2
	MejaTamu	1
	LCD TV Sharp 36"	1
	AC LG	1
	Jam Dinding	1
	Kaligrafi Ketupat	1
	Gorden	1
	Jam Dinding	1
TempatSampahInjak	1	
KesetRuangan	1	
Kamar Mandi	Urinal	1
	Pispot	1
	BaskomStainlist Besar	1
	BaskomStainlist Kecil	1
	TempatSampahInjak Kecil	1
	Ember Sedang	1
	Cermin	1
	Wastafel	1
Gayung	1	
KesetKamar Mandi	1	



	KursiTamu	2	
	MejaTamu	1	
	LCD TV Sharp 36"	1	
	AC ...	1	
	Jam Dinding	1	
	Kaligrafi Ketupat	1	
	Gorden	1	
	Jam Dinding	1	
	TempatSampahInjak	1	
	KesetRuangan	1	
Kamar Mandi	Urinal	1	
	Pispot	1	
	BaskomStainlistBesar	1	
	BaskomStainlist Kecil	1	
	TempatSampahInjak Kecil	1	
	Ember Sedang	1	
	Cermin	1	
	Wastafel	1	
	Gayung	1	
	KesetKamar Mandi	1	

2		
	Meja Biro	1
	Almari	1
	Tempat Sampah Injak	1
	Dispenser Tissue	1
	Telepon	1

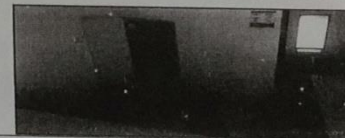


ORCHID 1A

Orchid 1A	Almari Kayu	1
	Sofa Penunggu	1
	Bed Pasien	1
	Meja Makan Set	1
	Standart Infus Set	1
	Almari Set	1
	Standart Infus Mobile	1
	Kulkas Sharp	1
	Manometer Central	1
	Tayamum Pad	1
	Footstep	1
	Jemuran Stainlist	1



Dapur	Tabung LPG 12 Kg	1
	Komporel	1
	Panci	1
	Termos Air Plastik	8
	Magicom	1
	Kontainer Kecil	2
	GelasUkur 1 L	1
	RakPiring Kecil	1
	TroliTindakanStainlest	1
	TempatSampahBiruBesar	4
	Pompa Air (Sanyo)	1
	StandartInfus	1
	Sapu	1
	Mop Air	1
	SikatKamar Mandi	1
	Kitchen Set	1
	Almari	2
	TroliMakanan	1
	Bak Linen Kotor	2
	Rak Sepatu	1
RakPiringKaca	1	
RakPiring	1	
TempatSampahInjak Kecil	1	
Footstep	1	
Selasar Lt 1	KursiTungguBusa	16
	Meja Kotak Kecil	8
	APAR	2
	Horden	8
Receptionis 2	TempatSampahInjak	1
	Meja Receptionist L	1
	KursiSusun	2
	AlmariArsip	1
	Branckart	1
RuangPerawat	Pembatas	1
	KursiSusun	3






	- Bantalan Stempel	1
	- Penggaris Plastik	1
	- Tromol Stainlist	1
	- Potong Kuku	1
	- Sikat Pembersih Kuku	1
	- Cateter Set	4
	- Tabung Jar Suction + Selang	1
	-	
	-	
	- Tourniquet	4
	- Stetoskop	7
	- WWZ	4
	- Mortir Obat	2
	- Kalkulator	2
	- Bengkok Stainlist	4
	- Tempat Sampah Meja	3
	- Timbangan Badan	2
	- Kasur Angin Pegas	1
	- Tensimeter Anak Raksa	2
	- Sisbox	1
	- Staples Kecil	1
	Kontainer Plastik Kecil	4
	Dispenser Tissue	1
	Cermin	1
	AC + Remote Daikin	1
Ruang Perawat	White Board	1
	Almari Locker set	1
	Kulkas Thosiba	1
	Kulkas Aqua	1
	Almari Kaca	1
	Dispenser Air Minum	1
	Trolley Tindakan Stainlist	1
	Tensi Raksa Mobile	1
Musholla	Almari	1
	Cermin	1



Berikut VVIP Orchid I dan II yang disewakan beserta inventaris keseluruhan dan proses keputusan Harga sewa:

1. INVENTARIS VIP ORCHID I dan II AL-KHAIBAR

KELENGKAPAN GEDUNG ORCHID(CHEK PASCA SERAH TERIMA dan CHEK SERAH TERIMA DENGAN RSI UNISMA)

Ruang	Nama Barang	Jumlah	Keterangan
Resepionist Lt1	TrolyTindakan (Obat)	1	
	Tabung O2 Kecil	2	
	AlmariArsip	1	
	AlmariKaca Kecil	1	
	KursiSusun	4	
	Kulkas Kecil (Obat)	1	
	Nurse Call	1	
	Amplifier	1	
	Telephone	4	
	Rak Mika	2	
	Container Kecil	2	
	KursiRoda	2	
	TempatSampahInjak	5	
	Lampu Baca Rontgen	1	
	White Board	1	
	Kaligrafi	1	
	KursiBulat (Café)	1	
	MejaResepionist L	1	
	LCD Samsung 42 inc	1	
	Wastafel	1	
	Sofa Set	1	
	Jam Dinding	1	
	Kabel Roll	1	
	DalamAlmariArsip :		
	- TensiRaksa	1	
- GuntingVerban	1		
- BakiStainlist	1		
- Hammer	2		
- Porvorator	1		

3.2.3 BIDANG SARANA DAN PRASARANA

1. INVENTARIS MINIMARKET ALKHAIBAR

INVENTARIS GEDUNG MM. AL-KHAIBAR UTAMA

RUANG	NAMA BARANG	JUMLAH	KETERANGAN	NOMOR FOTO
AREA KASIR	Meja Kasir	1	BAIK	1
	Meja Konsol	2	BAIK	2
	CPU	2	BAIK	3
	Monitor	3	BAIK	4
	Scanner Barcode	2	BAIK	5
	Cash Drawer	2	BAIK	6
	Printer Thermal	1	BAIK	7
	Printer Dot Matrix	1	BAIK	8
	Rak Backwall	1	BAIK	9
	Keyboard	2	BAIK	10
	Mouse	2	BAIK	11
	UPS	1	BAIK	12
	Accu	2	BAIK	13
	Bangku Tinggi	1	BAIK	14
	Bangku Kecil	2	BAIK	15

RUANG	NAMA BARANG	JUMLAH	KETERANGAN	NOMOR FOTO
AREA NIAGA UTAMA	Rak Gondola Double	17	BAIK	16
	Rak Gondola Single	33	BAIK	17
	AC 2,5 PK	3	Kurang baik (tidak dingin)	18
	Monitor CCTV	1	BAIK	19
	Swivel	1	BAIK	20
	Showcase 3 Pintu	1	BAIK	21
	Showcase 2 Pintu	1	BAIK	22
	Container	24	BAIK	23
	Rak Kecil	2	BAIK	24
	Mesh Gantungan	6	BAIK	25



NOTA KESEPAHAMAN
PERPANJANGAN KERJASAMA KEMITRAAN / JOINT VENTURE
PROYEK PENGEMBANGAN MINI MARKET "AL - KHAIBAR"
MASJID BESAR SABILILLAH KOTA MALANG

antara

KETUA NAZHIR YAYASAN UNIVERSITAS ISLAM MALANG
Nomor :001/NDR/AK/V/2019

dengan

KETUA UMUM YAYASAN MASJID BESAR SABILILLAH

Bismillahirrahmanirrahim

Pada hari ini, Rabu tanggal Tiga Mei Dua ribu sembilan belas atau yang bertepatan dengan tanggal Dua puluh tujuh Sya'ban Seribu empat ratus empat puluh satu Hijriyah, kami yang bertanda tangan dibawah ini :

1. H. Achmad Zawawi Mochtar, SH Jabatan Ketua Nazhir Yayasan Universitas Islam Malang, beralamat di Jalan. Gajayana I/ 734 B Malang, sesuai Kartu Tanda Penduduk untuk selanjutnya disebut sebagai Pihak Pertama.
2. Drs.H. Mas'ud Ali, M.Ag. Jabatan Ketua Umum Yayasan Masjid Sabilillah, beralamat di Jalan. Cumi - cumi No. 12 Malang sesuai Kartu Tanda Penduduk untuk selanjutnya disebut dengan Pihak Kedua

Terlebih dahulu Pihak Pertama dan Pihak Kedua menerangkan hal - hal sebagai berikut :

1. Bahwa Pihak Pertama yang dimaksud dalam Nota Kesepahaman ini adalah Penyertaan modal dan operasional, Pengembangan Mini Market Al - Khaibar Masjid Besar Sabilillah
2. Bahwa Pihak Kedua yang dimaksud dalam Nota Kesepahaman ini adalah Penyertaan Modal atas pembiayaan Mini Market Al - Khaibar Masjid Besar Sabilillah.

Jumlah Nominal dari Modal yang diinvestasikan oleh Pihak Kesatu dan Pihak Kedua adalah sebesar Rp. 1.200.000.000 (Satu Milyar dua ratus juta rupiah). Adapun modal investasi tersebut diatas dipergunakan untuk :

- a. Pembangunan Fisik 1 (satu) lantai baik konstruksi sampai dengan finishing
- b. Penyediaan fasilitas / sarana prasarana meliputi :
 - Pembelian Rak Gondola
 - Pembelian & Pemasangan CCTV
 - Penyediaan Hardware
 - Penyediaan Software Aplikasi Smart Pos
 - Management Perekrutan dan Pendampingan
 - Pengisian dagangan
 - Pembelian Showcace, AC, Televisi dll



NOTA KESEPAHAMAN

KERJASAMA KEMITRAAN
PROYEK PENGEMBANGAN MINI MARKET "AL-KHAIBAR"
MASJID BESAR ROIS DAHLAN KOTA MALANG

antara

KETUA NAZHIR YAYASAN UNIVERSITAS ISLAM MALANG
Nomor: 014/NDR/AK/V/2016

dengan

KETUA YAYASAN MASJID BESAR ROIS DAHLAN

Bismillahirrahmanirrahim

Pada hari ini, Kamis tanggal dua puluh enam bulan Mei tahun dua ribu enam belas atau yang bertepatan dengan tanggal seribulan belas bulan Sya'ban tahun seribu empat ratus tiga puluh tujuh Hijriyah, kami yang bertanda tangan dibawah ini:

1. H. Achmad Zawawi Mochtar, SH., Jabatan Ketua Nazhir Yayasan Universitas Islam Malang, beralamat di jalan Gajayana U 734 B Malang, sesuai Kartu Tanda Penduduk untuk selanjutnya disebut sebagai Pihak Pertama.

2. Mustari, SH., Jabatan Ketua Yayasan Masjid Besar Rois Dahlan, beralamat di jalan Watu Gilang nomor 28 B Ketawanggede, Malang, sesuai Kartu Tanda Penduduk untuk selanjutnya disebut dengan Pihak Kedua.

Terlebih dahulu Pihak Pertama dan Pihak Kedua menyangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Bahwa Pihak Pertama yang dimaksud dalam Nota Kesepahaman ini adalah Penyertuan modal dan operasional, Pengembangan Mini Market Al-Khaibar Masjid Besar Rois Dahlan.

2. Bahwa Pihak Kedua yang dimaksud dalam Nota Kesepahaman ini adalah Penyertuan Modal dan pembiayaan Mini Market Al-Khaibar Masjid Besar Rois Dahlan.

Jumlah Nominal dari Modal yang diinvestasikan oleh Pihak Kedua pada Pihak Kedua adalah sebesar:

Rp. 275.000.000,- (dua ratus tujuh puluh lima juta rupiah). Adapun modal investasi tersebut diuraikan berupa:

a. Pengembangan Fisik, meliputi:

- Pemasangan kusen dan kaca

- Instalasi kelistrikan

		Market. VIP 2, pengembangan berikutnya (tanah milik yayasan Unisma sedangkan bangunan VIP 1 dan 2 merupakan bangunan dari dana waqaf) Al-Khaibar 4 (Kertoraharjo Rais Dahlan) pengembangan Al-Khaibar 1 dalam bentuk kerjasama sebagai pemasuk barang dagangan dan karyawan.
Senin, 20 Juli 2020	Ketua Umum Yayasan mengirim surat no 374/A35/Y. Vsa Bakti2015-2020II/2020 tentang Permohonan klarifikasi(Tabayyun) atas laporan Nazhir 2015-2020	
Selasa, 21 Juli 2020 09.00 – 11.00 WIB	Pembahasan kerjasama RSI Unisma dalam pemanfaatan	Direktur RSI menyampaikan, gedung RSI depan nilai sewa Rp 450.000.000.- bagaimana kerjasama dengan nazhir baru, asset yang ada ruangan dan peralatan yang keduanya ada nilai penyusutannya. Tanggung Jawab nazhir kepada Yayasan dan Kemenag Bendahara menyampaikan; kerjasama itu saling menguntungkan, permintaan kemenag dioperasionalkan kerjasama yang baru dan diaudit internal kemenag.
sabtu 1 Agustus 2020	Ketua Umum Yayasan menerima surat dari ketua nazhir lama tentang klarifikasi(Tabayyun) atas laporan Nazhir lama	
Senin 3 Agustus 2020 jam 10.30-11.30 WIB	Rapat pembahasan pembiayaan yang berkaitan pemakaian ruang VIP oleh RSI Unisma	1. Sekretaris yayasan membuka rapat dengan menyampaikan sebagai berikut: a. Direktur RSI Unisma sudah membicarakan dengan kementerian kesehatan terkait tidak beroperasinya ruang VIP waqaf Unisma sejak 1 Mei 2020 b. memberi pesan "Maju bersama sukses bersama" 2. Ketua Yayasan menyampaikan beberapa hal sebagai berikut: a. Ketua Yayasan mendapat surat dari RSI mengenai tawaran sewa VIP sebesar Rp 100.000.000 per tahun. b. RSI unisma dan Nazhir lembaga yang sama-sama di bawah yayasan Unisma c. Nazhir tersedia tempat kerjanya dan jam kerjanya d. Menyusun program kerja jangka pendek dan jangka panjang (maunya apa dan kemana sebagai badan waqaf) e. Perlu rencana kerja professional bila diperlukan dengan kegiatan raker untuk membuat perencanaan program Nazhir. f. Penggajian Nazhir belum dibicarakan dan

TANGGAL	KEGIATAN	HASIL
Rabu, 10 Juli 2020, 13.30 WIB	Tasyakuran serah terima buku buku pengetahuan wakaf yang dikelola nazhir yayasan Unisma sampai masa bakti 2020	<p>1. Bahwa di masa pandemic ada penurunan penjualan pada minimarket Al-Khaibar sehingga merugi.</p> <p>2. Pada vvip Orchid di RSI Unisma sudah dinonaktifkan karena RSI Unisma sudah memiliki Ruang VVIP sendiri, RSI 7 lantai, kalau bisa nazhir yang baru mengoperasikan kembali menjadi penginapan keluarga pasien covid</p> <p>3. Tidak diadakan serah terima karena belum ada SK dari kemenag kepada nazhir yang baru, yang kami terima adalah beberapa buku buku yang dikemas dalam tas</p>
Rabu, 15 Juli 2020 09.00WIB - 11.00WIB	<p>1. Pelantikan dan Penguahan Nazhir Yayasan Universitas Islam Malang Masa Bakti 2020-2025.</p> <p>2. Stadium General Prospek ,Tantangan dan Permasalahan Badan Wakaf Indonesia dalam era disrupsi 4.0 oleh Drs. K.H. Jeje Abd Rozaq, MA (Ketua Badan Wakaf Indonesia Perwakilan Jawa Timur</p>	<p>arahan Bapak Jeje:</p> <p>1. Mindset, tidak hanya menerima warisan lama dan harta waqaf tidak boleh secuilpun hilang harus tetap abadi dan dikembangkan. Misal untuk pengembangan UNISMA, Mahasiswa atau masyarakat sekitar atau walisiswa yang mau mewaqafkan. (pak Jeje)</p> <p>2. Masa bakti, tidak ada peraturan periodic/batasan (pak Jeje). Nadzir punya hak untuk keuntungan 10%, buatlah SOP reward dan panesmenya dengan yayasan (prosentasinya). Reward untuk karyawan/tenaga operasional, perawatan asset, yayasan dan nadzir. (pak Jeje)</p> <p>3. Nadzir punya hak untuk keuntungan 10%, buatlah SOP reward dan panesmenya dengan yayasan (prosentasinya). Reward untuk karyawan/tenaga operasional, perawatan asset, yayasan, dan nadzir. (pak Jeje)</p> <p>4. Rencana bisnis plan Nazhir Modal yang ada miqotnya harus jelas, deposit catatan. Sedang laporan pada (BWI dan Yayasan). (pak Jeje)</p> <p>5. Laporan tuntas, transparan, tidak perlu takut kalau ada kekurangan disampaikan saja. Nazhir itu otonomi</p>
Sabtu 18 Juli 2020	Start dari yayasan unisma It 3 untuk koordinasi pemberangkatan dengan yayasan, kunjungan ke RSI Unisma VVIP Orchid, Rois Dahlan, Ke Khaibar Utama	<p>Hasilnya: Alternatif kerjasama VIP dengan RSI Unisma adalah sebagai berikut:</p> <p>1) Penginapan pasien (persaingan dg RSI pun eksternal dan resiko besar).</p> <p>2) penginapan bagi saudara pasien (bisa melayani catering), di Sewa RSI (60-40 %).</p> <p>Al-Khaibar 1 (Tata Surya), merupakan pengembangan wakaf dari RSI VIP 1 (2 lantai), tanah bangunan sudah milik Al-Khaibar yang difungsikan sebagai Mini</p>

7	Bidang kerjasama penelitian dan magang mahasiswa	Bidang kerjasama penelitian dan magang mahasiswa	agar ada petunjuk proses penelitian dan magang di alkhobar	Adanya sop proses penelitian dan magang	1.000.000
		pengiriman penawaran penelitian dan magang ke berbagai Perguruan Tinggi	lebih banyak menjangkau Dosen dan mahasiswa meneliti di Alkhobar	Branding wakaf produktif yayasan Unisma, minimal ada 5 mahasiswa	10.000.000

5	Bidang Kerjasama Kemitraan	Menertibkan kembali aset / nama yang digunakan lembaga lain ke Al-Khaibar Tata surya dan Penertiban MOU dengan mitra Alkhaibar dengan Nazhir yang baru	Agar tercipta MOU dengan kebijakan dari Nazhir yg baru	Adanya Pembaruan MOU dan bertambahnya MOU minimal 5 dalam setahun	20.000.000
		Pertemuan mitra Alkhaibar dengan Nazhir dan Direktur Alkhaibar Unisma Jaya	Agar tercipta MOU dengan kebijakan dari Nazhir yg baru	Adanya Pembaruan MOU dan bertambahnya MOU minimal 5 dalam setahun	10.000.000
		Menambah kemitraan dengan beberapa SPBU	Agar tercipta MOU dg kebijakan dari Nazhir yg baru	Adanya Pembaruan Mou dan bertambahnya MOU minimal 5 dalam setahun	10.000.000
		Dengan kantor kantor di lingkungan NU, dengan Koperasi Koperasi Perguruan Tinggi di Malang	Agar penjualan meningkat	Pemberian bysaroh ke mauquf alaih aktif lagi minimal Rp.2.000.000	2.000.000
		Memohon semua pihak yang ada di Kantor Yayasan mulai Ketua Pembina dan Jajarannya, Direktur RSI Direktur Poltek, Kepala SMA/NUIS untuk berbelanja setiap bulan ke Minimarket Al-Khaibar	Agar penjualan meningkat	Pemberian bysaroh ke mauquf alaih aktif lagi minimal	2.000.000
6	Bidang kerjasama penulisan buku dan pelatihan serta Narasumber	Perbaiki naskah MOU agar MM Al-Khaibar lebih tidak merugi dengan barang retur	Agar penjualan meningkat	Pemberian bysaroh ke mauquf alaih aktif lagi minimal	2.000.000
		kerjasama bantuan kemenag Proses pengadaan referensi buku wakaf produktif baik secara teori maupun praktek	Untuk menambah referensi di perpustakaan Nazhir Yayasan Unisma maupun penelitian mahasiswa/dosen	Referensi di perpustakaan nazhir bertambah free	2.000.000
		menjadi narasumber di webinar tentang wakaf dalam negeri/luar negeri	peningkatan wawasan wakaf	branding wakaf produktif Yayasan Unisma	10.000.000
		Proses penulisan buku wakaf produktif baik secara teori maupun praktek	menambah literasi buku wakaf produktif	Bisa dimanfaatkan mahasiswa	10.000.000
		Mengadakan pelatihan tentang wakaf produktif baik secara daring maupun luring	memenuhi kebutuhan umat islam yang tertarik di bidang wakaf produktif	Minimal pelatihan 2 kali dalam 1 semester	10.000.000

3	Bidang sarana dan prasarana	Hasil survey dari penelitian mahasiswa bahwa semua ac yang di alkhobar tidak terasa dingin .	Agar Suasana dalam toko nyaman saat berbelanja	pembelian AC yang baru 2	7.000.000
		Pemasangan cctv baru yang bisa dipantau Nazhir jarak jauh	untuk nazhir bisa memantau dari jarak jauh	Pembelian CCTV 8titik	20.000.000
		pemanfaatan tempat Go-fish untuk tempat usaha	agar dapat menambah pendapatan	Gofish dipakai Terealisasi dalam 6 bulan	10.000.000
		Pengadaan pembelian Buku-buku tentang waqof	Menambah referensi di Alkhaibar Dan Menambah pengetahuan Nazhir Yayasan Unisma	minimal tambah 10 set buku	20.000.000
		Branding mobil BOX dengan nama	Agar lebih dikenal masyarakat	teralisasi dalam minimal 3 bulan	2.000.000
		dari atas toko ditambah gafalo	ketersediaan lahan parkir yang teduh, sehingga akan membuat pelanggan merasa lebih nyaman karena kendaraan mereka tidak terkena hujan atau terik matahari	teralisasi dalam waktu minimal 6 bulan	20.000.000
		Pembelian LCD dan monitor	Untuk pelatihan	Ada LCD dan layar Monitor	5.000.000
		Menambah fasilitas kartu kredit	lebih banyak pelanggan datang	Terealisasi dalam waktu minimal 6bulan	5.000.000
		Menambah fasilitas kemudahan pembayaran BPJS, pulsa, listrik, telepon, internet, tiket pesawat dan kereta api, asuransi dan lain sebagainya.	Lebih banyak pelanggan datang	teralisasi dalam waktu minimal 6 bulan	5.000.000
4	bidang pemasaran publikasi/ promosi	Pengglatan promosi online	Agar penjualan tidak merugi meskipun di masa pandemi	Penjalan naik minimal 20% dari tahun lalu	5.000.000
		Implementasi strategi pemasaran people	Menambah nilai dan kepercayaan diri	Semua karyawan berseragam batik di hari kamis	3.000.000
		Penyelesaian pembuatan leaflet	Agar penjualan tidak merugi meskipun di masa pandemi	Penjalan naik minimal 20 % dari tahun lalu	2.000.000

Lampiran 5. Penetapan Penerima Bantuan

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL
BIMBINGAN MASYARAKAT ISLAM
NOMOR DJ.II/ 243/ TAHUN 2006

TENTANG

PENETAPAN NAMA-NAMA PENERIMA BANTUAN
PEMBERDAYAAN WAKAF PRODUKTIF

DIREKTUR JENDERAL
BIMBINGAN MASYARAKAT ISLAM,

Menimbang

- a. bahwa dalam rangka pengelolaan wakaf secara efektif dan efisien untuk kepentingan ibadah dan untuk memajukan kesejahteraan umum, perlu memberdayakan wakaf secara produktif;
- b. bahwa untuk merealisasikan huruf a di atas, nama-nama penerima bantuan sebagaimana dalam lampiran Keputusan ini layak diberikan bantuan;
- c. bahwa untuk merealisasikan pada huruf a dan b di atas, dipandang perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam tentang penetapan nama-nama penerima bantuan pemberdayaan wakaf produktif.

Mengingat

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 159, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4459);
2. Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara RI yang telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 62 tahun 2005;
3. Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara RI yang telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 63 tahun 2005;
4. Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran dan Pendapatan Belanja Negara sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 72 Tahun 2004;
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2006 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran atas Beban Anggaran Pendapatan Belanja Negara di Lingkungan Departemen Agama;
6. Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama.

Memperhatikan

1. Rekomendasi Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah Nomor Kw.11.3/4/BA.03.2/7272/2006/, tanggal 6 Desember 2006;
2. Rekomendasi Kantor Departemen Agama Kota Malang Nomor Kd.13.32/5/PP.03/1699/2006, tanggal 13 Desember 2006;
3. Rekomendasi Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sulawesi Selatan Nomor Kw.21.3/5/BA.03.2/59/2006, tanggal 15 Mei 2006;
4. Rekomendasi Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah Nomor Kw.11.1/KU.00.2/7968/2006, tanggal 14 Desember 2006.

MEMUTUSKAN:

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL BIMBINGAN MASYARAKAT ISLAM TENTANG PENETAPAN NAMA-NAMA PENERIMA BANTUAN PEMBERDAYAAN WAKAF PRODUKTIF

Menetapkan

Pertama

Kedua

Menetapkan nama-nama penerima bantuan pemberdayaan wakaf produktif, masing-masing sebesar Rp. 2.000.000.000,- (dua milyar rupiah) sebagaimana tercantum dalam lampiran Keputusan ini.

Penerima bantuan harus memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

- a. Menyusun Petunjuk Operasional (PO) yang secara rinci memuat kegiatan dan anggaran sesuai dengan jumlah bantuan;
- b. Melaksanakan pembangunan dan/atau pengembangan usaha sesuai dengan PO yang telah ditetapkan dan ditandatangani paling lambat satu bulan setelah dana diterima;
- c. Untuk pelaksanaan pembangunan dan/atau pengembangan usaha harus selesai paling lambat 1 (satu) tahun sejak pekerjaan dimulai;
- d. Wajib menjaminakan bangunannya dengan asuransi syariah;
- e. Untuk pengembangan, dapat bekerja sama dengan pihak lain (investor) dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan dan syariah;
- f. Membuat surat pernyataan siap diaudit oleh auditor;
- g. Wajib melaporkan pelaksanaan pengelolaan dan pemanfaatan bantuan wakaf produktif dengan menyertakan bukti-bukti setiap 3 (tiga) bulan kepada Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dengan tembusan Kanwil Departemen Agama setempat.

Ketiga

Selama proses pelaksanaan pengelolaan dan pemanfaatan bantuan wakaf produktif akan dilakukan monitoring dan evaluasi oleh Direktur Pemberdayaan Wakaf Cq. Sub Direktorat Pengelolaan Wakaf didampingi Auditor Departemen Agama Pusat.

Keempat

Segala pembiayaan akibat dari pelaksanaan Keputusan ini dibebankan kepada Anggaran Pendapatan Belanja Negara Perubahan (APBN-P) Ditjen Bimas Islam dan Penyelenggaraan Haji Departemen Agama Jakarta Tahun Anggaran 2006 Nomor: 030.0/25-03.01-2006 Program Peningkatan Pelayanan Kehidupan Beragama m.a. 09.01.4001.0080.573119.

Kelima

Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 14 Desember 2006

Direktur Jenderal



Prof. DR. H. Nasaruddin Umar, MA
NIP. 150 221 980

LAMPIRAN KEPUTUSAN
DIREKTUR JENDERAL PEMBANGUNAN BAKYARAKAT ISLAM
NOMOR : DS/W/143/ TAHUN 2008

TENTANG
PENETAPAN NAMA NAMA PENERIMA BANTUAN
PEMBERDAYAAN WAKAF PRODUKTIF

1. Nama : Dr. H. Suparman Ibrahim Abdulah, M. Sc.
Jabatan : Nazhir YAPERTRUS
Alamat : Jl. Dr. Wahidin OSVA Perumpong Laweyan Solo
No. Rekening : Telp. (0271) 717854
0334-01-000404-50-6
Peruntukan : Bank BRI Cabang Smanet Riyadi Solo
Pembangunan Gedung Serbaguna dan Pusat Pertokoan
2. Nama : H.A. Zewani Mochtar
Jabatan : Nazhir Yayasan Universitas Malang (UNISMA)
Alamat : Jl. MT. Haryono No. 139 Malang
No. Rekening : Telp. (0341) 551356
0579-01-000098-50-0
Peruntukan : Bank BRI Cnb. KCP UNIBRAW Malang
Pembangunan Rumah Sakit Islam Malang
3. Nama : H.M. Mokhtar Noer Jaya
Jabatan : Nazhir Yayasan Badan Wakaf Universitas Muslimin Indonesia (UMI)
Alamat : Jl. Kakatus No 27 Makassar
No. Rekening : Telp. (0411) 859148
0050-01-054139-50-1
Peruntukan : Bank BRI Cabang Makassar
Usaha Ekonomi Pondok Pesantren Darul Muchlisin
4. Nama : Dr. H. Noor Achmad, MA
Jabatan : Nazhir Yayasan Wahid Hasyim Semarang
Alamat : Jl. Menoreh Tengah X/22 Sampangan Semarang
No. Rekening : Telp. (024) 8505680-8505681
0980-01-022949-53-3
Peruntukan : Bank BRI Unit Sampangan Semarang
Pembangunan Usaha Universitas Wahid Hasyim

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 14 Desember 2008

Direktur Jenderal



Prof. DR. H. Nasaruddin Umar, MA
NIP 150 221 980