



Manajemen Wakaf Produktif: Studi Analisis Pada Baitul Mal Di Kabupaten Kudus

Nailis Sa'adah

BPPPKB Kabupaten Jepara, Jawa Tengah

Fariq Wahyudi

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kudus, Jawa Tengah

e-mail: farwa_young@ymail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis manajemen penghimpunan, manajemen pengembangan, manajemen pemanfaatan dan manajemen pelaporan wakaf produktif pada Baitul Mal di Kabupaten Kudus. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa wakaf produktif merupakan bagian dari sistem manajemen, terlihat jika sumber daya manusia dalam mengelola wakaf itu terampil dan professional tentunya produktifitas dalam penghimpunan dan pengembangan wakaf akan meningkat serta dapat mencakup lebih luas dalam pemanfaatan baik dalam penggunaan dan pendistribusian harta wakaf, sehingga lembaga Baitul Mal yang bergerak dalam pengembangan wakaf akan dapat memiliki kontribusi yang besar terhadap sosial masyarakat dalam bidang pendidikan, ekonomi, kesehatan dan bantuan sosial lainnya.

Kata Kunci: *Manajemen, Wakaf Produktif*

Abstract

The purpose of this study was to analyze the funding management, development management, utilization management and reporting management of productive 'waqf'/endowment in Baitul Mal Kudus. This study was a qualitative research and data were collected through interviews, observation and documentation. The results showed that based on productive endowment is part of management system. It can be seen if



human resources are skillful and professional in managing endowments, the productivity of endowments funding and development will be increased and can include broader utilization in both usage and distribution of endowment property. Baitul Mal which develops the endowments will have major contributions to the society in education, economy, health or other social helps.

Keywords: Management, Productive Endowment

PENDAHULUAN

Praktek perwakafan sebenarnya telah mengakar dan menjadi tradisi pada masa Nabi dan para Sahabat Rasul, mereka melakukan ibadah dengan tulus dan ikhlas semata-mata untuk mendapatkan ridha Allah SWT dengan mewakafkan sebagian harta miliknya. Peran Wakaf Produktif merupakan ikhtiar untuk memberdayakan ekonomi umat, salah satu lembaga keuangan Islam sebagai pesan keagamaan harus menekankan solidaritas sesama manusia, persaudaraan, kesamaan nasib sebagai makhluk Allah SWT dan kesamaan tujuan dalam menyembah-Nya. Salah satu manifestasinya adalah melalui lembaga keuangan dan ekonomi dengan tujuan membantu sesama manusia dan sesama umat beriman (Djunaidi dan Thobie, 2005: 10).

Peruntukan wakaf di Indonesia kurang mengarah pada pemberdayaan ekonomi umat dan cenderung pada kegiatan ibadah yang lazim, seperti untuk masjid, musholla, sekolah, madrasah, pondok pesantren, dan makam. Semuanya karena dipengaruhi keterbatasan pemahaman tentang wakaf, sehingga dapat dikatakan bahwa di Indonesia saat ini potensi wakaf sebagai sarana berbuat kebajikan bagi kepentingan umat belum dikelola dan dapat didayagunakan secara maksimal dalam ruang lingkup nasional.

Manajemen pengelolaan wakaf menempati posisi teratas dan paling urgen dalam mengelola harta wakaf. Karena wakaf itu bermanfaat atau tidak, berkembang atau tidak tergantung pada pola pengelolaan. Pengelolaan wakaf yang ada sekarang ini, banyak sekali kita temukan harta wakaf yang tidak berkembang (Departemen Agama RI (ed), 2007: 105). Oleh karena itu, asas profesionalitas manajemen ini harus dijadikan semangat pengelolaan harta wakaf dalam rangka mengambil kemanfaatan yang lebih luas dan lebih nyata untuk kepentingan masyarakat banyak, karena kepercayaan dan profesionalitas manajemen mengelola wakaf menjadi prasarat penting dalam lembaga-lembaga ziswah (Jahar, 2010: 683).

Beberapa penelitian terdahulu mengenai wakaf produktif telah dilakukan. Studi Abdurrohman (2012) menunjukkan bahwa Universitas Al-Azhar mampu membiayai operasional pendidikannya karena memiliki aset wakaf yang banyak, baik benda bergerak maupun benda tetap, seperti saham di beberapa perusahaan, bank, properti dan sertifikat investasi, serta apartemen dan pemukiman yang disewakan kepada penduduk. Pengelolaan wakaf di Al-Azhar sangat produktif. Universitas ini mampu mengatur rumah sakit milik universitas untuk umum, gedung dan auditorium kampus juga dikomersilkan sehingga hasilnya lebih dari cukup untuk membiayai gaji dosen dan karyawan, dana penelitian, beasiswa akademik, sekolah dasar dan madrasah, asrama mahasiswa, perpustakaan dan lembaga riset.

Studi Maesaroh (2010) juga menunjukkan bahwa manajemen dana wakaf tunai untuk pengembangan lembaga pendidikan Islam di Baitul Mal Hidayatullah menunjang keberlangsungan lembaga dan pelaksanaan pendidikan tanpa harus tergantung pada anggaran pendidikan negara yang semakin terbatas. Oleh karena itu, dituntut adanya pengelolaan dana yang profesional oleh nazir selaku pengelola sehingga potensi wakaf tunai sangat penting dan dimanfaatkan secara optimal, khususnya untuk pendidikan masyarakat luas.

Berdasarkan telaah terhadap beberapa penelitian terdahulu tersebut di atas, masih terdapat *gap research* mengenai manajemen wakaf produktif. Fenomena empiris beberapa Baitul Mal di Kudus menunjukkan bahwa Baitul Mal Al-Hikmah baru memiliki muwakif berjumlah 2799 dengan target 16 juta per-bulan, Baitul Mal Hidayatullah memiliki jumlah muwakif 1000 dengan target 1000 Al-Qur'an dan Baitul Mal FKAM memiliki 700 muwakif dengan target 10 juta per-bulan. Untuk itu, penelitian ini penting dilakukan agar wakaf produktif memiliki kontribusi di masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen penghimpunan, manajemen pengembangan, manajemen pemanfaatan dan manajemen pelaporan wakaf produktif pada Baitul Mal di Kabupaten Kudus.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen

Manajemen didefinisikan oleh Stoner (1982: 8) sebagai "*management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*". Senada dengan definisi di atas, Wibowo (2009: 4) berpandangan bahwa adalah manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota

organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Tolok ukur syariah digunakan untuk membedakan aktivitas yang halal dan haram. Hanya kegiatan yang halal saja yang dilakukan oleh seorang Muslim. Sementara yang haram akan ditinggalkan semata-mata untuk menggapai keridhaan Allah SWT. Atas dasar nilai-nilai utama itu pula tolok ukur strategis bagi aktivitas perusahaan adalah syariah Islam itu sendiri. Aktivitas perusahaan apa pun bentuknya, pada hakikatnya adalah aktivitas manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya yang akan selalu terikat dengan syariah. Oleh karena itu, syariah adalah aturan yang diturunkan Allah untuk manusia melalui lisan para Rasul-Nya. Syariah tersebut harus menjadi pedoman dalam setiap aktivitas manusia, termasuk dalam setiap aktivitas manusia, termasuk dalam aktivitas bisnis (Wibowo, 2009: 23).

Prinsip-prinsip manajemen dalam Islam merupakan prinsip yang universal dan berlaku bagi semua golongan masyarakat di dunia dan semua negara. Prinsip manajemen Islam sebagai suatu disiplin ilmu. Prinsip manajemen ini digali dari Al-Qur'an dan Hadits. Teori manajemen Islam memberi injeksi moral dalam manajemen, baik dalam organisasi, maupun dalam masyarakat (Rozalinda, 2015: 71).

Sementara itu, manajemen dalam terminologi syariah diartikan sebagai seni mengelola sumber daya yang dimiliki dengan tambahan sumber daya yang dimiliki dengan tambahan sumber daya dan metode syariah yang tercantum dalam Al-Quran dan Hadist Nabi SAW (Abdurrohman, 2012: 21).

Manajemen Wakaf Produktif

Dalam perwakafan, pengelola wakaf atau nazir sangat membutuhkan manajemen dalam menjalankan tugasnya. Manajemen ini digunakan untuk mengatur kegiatan pengelolaan wakaf, menghimpun wakaf uang, dan menjaga hubungan baik antara nazir, *wakif* dan masyarakat. Untuk itu, yang penting adalah nazir menguasai prinsip-prinsip manajemen yang meliputi:

Pertama, Tahapan fungsi manajemen, untuk mencapai tahap ini, nazir harus menguasai 4 (empat) aspek dalam manajemen, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Kedua, Manajemen *Fundraising*. Untuk dapat mencapai target yang diinginkan, maka rencana program kerja hendaknya disusun secara rinci

dengan menggunakan strategi. Strategi *Fundraising* wakaf produktif hendaknya disusun secara rinci dari waktu ke waktu, perumusan yang spesifik, dan penetapan targetnya, setiap waktu secara sistematis menuju pada tujuan yang hendak dicapai. Kegiatan *fundraising* juga demikian, kesuksesannya tergantung pada perencanaan secara matang. Perencanaan penggalangan dana dikaitkan dengan program perencanaan dan penggalangan sumber daya secara terpadu.

Ketiga, Manajemen Pengembangan. Pengembangan ekonomi umat menjadi tujuan utama wakaf dalam mewujudkan kemaslahatan dan kesejahteraan masyarakat secara kontinue, sehingga pengembangan wakaf produktif sebagai sumber modal usaha tidaklah melawan hukum syariat. Persoalannya adalah bagaimana agar mekanisme dan pengembangannya tidak menjadikan harta wakaf menjadi habis. Pengembangan aset wakaf merupakan alternatif yang baik guna menekan resiko bisnis. Hasil-hasil dari model pengembangan itulah, yang kemudian dijadikan sebagai pengembangan pendidikan, kesehatan, ekonomi dan bantuan sosial umat.

Pengembangan strategi dalam pendanaan wakaf secara tradisional, menurut Abdurrohman (2012: 137-141), yaitu:

- 1) Dengan meminjamkan wakaf. Prinsip meminjamkan harta wakaf untuk tujuan pembangunan, boleh dilakukan asalkan manajemen keuangan akuntabel dan transparan. Kemudian setelah itu dilakukan cara-cara modern dalam mendanai pengembangan wakaf Islam dan investasinya.
- 2) Dengan menjual hak monopoli (*haq al-hikr*) wakaf. Monopoli adalah tindakan wali wakaf dalam menjual hak penyewaan tanah wakaf dengan bayaran tahunan atau bulanan, berdasarkan kesepakatan antara kedua belah pihak; apakah dibayar secara berkala atau *cash*. Orang yang telah membeli hak monopoli dapat memberikan hak penyewaan tanah wakaf dengan jumlah uang sewa yang besar untuk jangka waktu yang telah ditentukan dalam kesepakatan bersama.
- 3) Menyewakan wakaf. Harta wakaf dapat disewakan dalam kurun waktu tertentu, di mana sistem pembayarannya terdiri dari: pembayaran *cash* dalam jumlah yang besar, pembayaran berkala dalam masa-masa yang akan datang, atau dengan cara keduanya (*ijaratain fi al-waqf*). Harta wakaf yang disewakan ini haruslah aset yang masih baik dan bisa dimanfaatkan oleh penyewa. Jika dalam kondisi rusak, maka harus dibangun atau diperbaiki sehingga dapat dipergunakan untuk jangka waktu yang panjang sesuai yang ditentukan dalam transaksi antara kedua belah pihak. Biasanya pembayaran *cash* dalam jumlah yang besar digunakan untuk membangun kembali bangunan tersebut.

- 4) Menambah wakaf baru. Model wakaf seperti ini bisa dilakukan dengan penambahan wakaf baru ke wakaf lama yang sejenis. Upaya menambah aset wakaf, saat ini telah banyak dilakukan oleh para *nazir* yang mengelola harta wakaf yang berupa masjid, sekolah, universitas, lahan pertanian, pertokoan, rumah sakit, rumah yatim piatu, sumur, kuburan, dan sebagainya. Setelah kebutuhan masyarakat makin besar, mereka menambah bangunan lagi dan memperluasnya untuk ditambahkan pada bangunan wakaf yang lama.
- 5) Menukar harta wakaf. Penukaran harta wakaf bisa dilakukan dengan dua cara, *pertama*, dengan tukar guling, yaitu menukar aset yang sudah tidak produktif dan berkurang manfaatnya dengan aset lain yang lebih produktif dan lebih bermanfaat. *Kedua*, dengan cara menjual harta wakaf semua atau sebagiannya, kemudian dengan uang penjualan itu digunakan untuk membeli barang wakaf lain dan dipergunakan untuk tujuan yang sama, dengan tetap menjaga semua syarat yang ditetapkan oleh *wakif*.

Adapun strategi pendanaan modern yang sesuai dengan pengembangan harta wakaf dari segi memperoleh dana, menurut Abdurrohman (2012: 143-145), yaitu:

- 1) Strategi pendanaan dengan *murabahah* (bagi hasil untuk mendapatkan keuntungan yang jelas). *Nazir* dapat melakukan sistem *murabahah* ketika sumber wakaf dapat mendanai sebagian dari kegiatan pengembangan wakaf, mencukupi dana operasional dan semua dana pembangunan. Bentuk *murabahah* ini dilakukan berdasarkan prinsip memberikan pokok tetap dari pihak wakaf dan memberikan harta produktif yang digunakan untuk pembangunan dan diberdayakan oleh pihak lain. Namun, pembagian keuntungan bersih dalam cara *murabahah* menjadikan masalah perhitungan nilai barang yang disumbangkan oleh setiap pihak sebagai masalah inti, sebab bagian modal dari keuntungan dan kerugian harus dibagikan juga kepada pemilik modal.
- 2) Strategi pendanaan dengan kerjasama antara *nazir* dan investor. Bentuk pendanaan ini bisa dilakukan *nazir* melalui kerjasama dengan investor untuk membangun gedung pertokoan, rumah sakit, supermarket, hotel, dan lainnya di atas tanah wakaf. Kerjasama ini tidak bernilai materi secara langsung, melainkan kerjasama yang saling menguntungkan, dimana *nazir* diberi hak untuk mengelola gedung yang dibangun di atas tanah wakaf dan hasilnya digunakan untuk kepentingan umum. Apabila ijin bangunan bersifat sementara hingga batas waktu tertentu, dan pemiliknya meninggalkannya tanpa membongkarnya ketika waktu izin selesai, maka secara hukum bangunan berpindah kepada *nazir*.

- 3) Strategi pendanaan dengan mendirikan perusahaan milik gabungan (*syirkah milk*). Menurut sebagian ulama wakaf tidak boleh dijual, sehingga untuk memenuhi pendanaannya, perusahaan milik gabungan (*syirkah milk*) memberikan cara pendanaan pengembangan wakaf yang sangat sesuai dengan karakteristik wakaf, karena wakaf tetap berdiri sendiri dan terpisah dari kepemilikan investor. Dalam perusahaan milik ada dua pihak yang terlibat di dalamnya, atas pilihan keduanya atau karena adanya kesepakatan keduanya dalam kepemilikan barang. Dalam hal ini setiap pihak tetap berdiri secara independen, sehingga masing-masing mempunyai wewenang penuh yang terpisah dari wewenang pihak lain. Dengan demikian, maka hak untuk mendapatkan hasilnya tergantung pada bagian harta masing-masing yang diinventarisasi. Dalam perusahaan milik, setiap orang yang terlibat di dalamnya mengurus bagiannya sendiri terpisah dari yang lain. Strategi pendanaan model ini dilakukan oleh investor dengan membuat perusahaan di atas tanah wakaf atas izin dari *nazir* wakaf, atau menyerahkan uang kepada *nazir* untuk membangun perusahaan sebagai wakil dari investor.
- 4) Strategi pendanaan wakaf dengan cara menggalang bantuan dana dari public. *Nazir* wakaf dapat memilih satu bentuk keberlangsungan dalam pengurusan wakaf dan proyek pengembangan yang berkenaan dengan wakaf. *Nazir* wakaf merealisasikan tujuan tersebut dengan menggunakan cara pendanaan yang direncanakan oleh pengurus wakaf, dengan menggalang dana dari publik dan membuat rekomendasi penggalangan dana secara bertahap. Dalam praktiknya, *nazir* dapat menunjuk pengurus wakaf untuk mewakilinya dalam menggalang dana tersebut.

Keempat, Manajemen Pemanfaatan. Sistem ekonomi yang berbasis Islam menghendaki bahwa dalam hal pendistribusian harus berdasarkan dua sendi, yaitu sendi kebebasan dan keadilan kepemilikan. Kebebasan adalah kebebasan dalam bertindak yang dibingkai oleh nilai-nilai agama dan keadilan tidak seperti pemahaman kaum kapitalis yang menyatakannya sebagai tindakan membebaskan manusia untuk berbuat dan bertindak tanpa campur tangan pihak manapun, tetapi sebagai keseimbangan antara individu dengan unsur materi dan spiritual yang dimilikinya, keseimbangan antara individu dan masyarakat serta antara suatu masyarakat dengan masyarakat lainnya (Said, 2008: 91).

Kelima, Manajemen Pelaporan. Laporan keuangan pada dasarnya merupakan hasil refleksi dari beberapa transaksi uang yang terjadi dalam suatu perusahaan. Laporan keuangan adalah suatu laporan yang menggambarkan hasil dari proses akuntansi yang digunakan sebagai alat komunikasi antar data keuangan atau aktivitas perusahaan dengan pihak

yang berkepentingan dengan data atau aktivitas tersebut. Laporan keuangan merupakan hasil tindakan pembuatan ringkasan data perusahaan. Laporan keuangan ini disusun dan ditafsirkan untuk kepentingan manajemen dan pihak lain yang menaruh perhatian atau mempunyai kepentingan dengan data keuangan perusahaan (Sofyan, 2007: 105).

Tujuan laporan keuangan disusun guna memenuhi kepentingan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Menurut Sofyan (2007: 106), tujuan pembuatan atau penyusunan laporan keuangan adalah sebagai berikut: (1) memberikan informasi tentang jenis dan jumlah aktiva yang dimiliki perusahaan pada saat ini; (2) memberikan informasi tentang jenis dan jumlah kewajiban dan modal yang dimiliki perusahaan saat ini; (3) memberikan informasi tentang jenis dan jumlah pendapatan yang diperoleh pada suatu periode tertentu; (4) memberikan informasi tentang jumlah biaya yang dikeluarkan perusahaan pada periode tertentu; (5) memberikan informasi tentang perubahan yang terjadi terhadap aktiva, pasiva, dan modal perusahaan; (6) memberikan informasi tentang kinerja manajemen perusahaan dalam satu periode dan (7) memberikan informasi tentang catatan-catatan atas laporan keuangan.

PEMBAHASAN

Manajemen Penghimpunan Wakaf Produktif

Untuk menghasilkan jumlah muwakif dan nominal harta yang diwakafkan diperlukan suatu usaha strategis dan metode dalam mencapainya. Rencana program kerja hendaknya disusun secara rinci, perumusan yang spesifik, dan penetapan targetnya, setiap waktu secara sistematis menuju pada tujuan yang hendak dicapai. Kegiatan *fundraising* juga demikian, kesuksesannya tergantung pada perencanaan secara matang. Perencanaan penggalangan dana dikaitkan dengan program perencanaan dan penggalangan sumber daya secara terpadu.

Menurut Abdurrohman (2012: 132-135) terdapat 10 (sepuluh) langkah strategis yang perlu dilakukan sebagai persiapan untuk merencanakan penggalangan dana, yaitu: (1) rencana program strategis jangka panjang; (2) merancang *budget* jangka panjang; (3) menetapkan skala prioritas program; (4) membangun skenario *fundraising*; (5) menetapkan tujuan *fundraising*; (6) menyusun strategi *fundraising*; (7) melakukan identifikasi sumber dana (*wakif*); (8) membuat tim kerja dan rencana kerja manajemen; (9) melakukan pemantauan hasil kerja; dan (10) melakukan evaluasi dan rencana ke depan.

Secara konseptual, penghimpunan wakaf memiliki peluang yang unik untuk menciptakan hasil, di antaranya melalui usaha individu maupun melalui lembaga dengan investasi dan berbagai macam

muamalah, tetapi juga tetap mencari pada sumber-sumber muwakif yang baru sehingga hal ini menjadikan lingkup sasaran pemberi wakaf bisa menjadi sangat luas dibanding wakaf biasa.

Adapun metode dan strategi serta sasaran yang dilakukan lembaga Baitul Mal dalam penghimpunan wakaf adalah:

- a. Strategi Penghimpunan
 - 1) Melaksanakan rapat koordinasi untuk perencanaan yang dilakukan oleh tim fundraising atau penghimpunan.
 - 2) Membagi tugas wilayah atau lokasi target wakif baru.
 - 3) Melakukan skala prioritas.
 - 4) Mempersiapkan bahan untuk menghadapi calon wakif yang akan di follow up menjadi wakif.
 - 5) Memperhatikan dari data diri individu yang didapatkan dari informan baik teman, relasi maupun tetangga dan lain sebagainya.
 - 6) Memiliki target jumlah harta yang terhimpun.
- b. Metode Penghimpunan
 - 1) Dalam penghimpunan dana dengan silahturohim pada calon donator yang telah di prospek.
 - 2) Kunjungan pada perusahaan untuk melakukan kerjasama umat maupun mendukung program yang tersedia.
 - 3) Untuk mempengaruhi minat calon muwakif lembaga menggunakan voucher atau sertifikat wakaf yang telah ditentukan nominalnya.
 - 4) Melalui no rekening dan penjemputan dana wakaf.
 - 5) Donator tetap maupun tidak tetap dilakukan permohonan proposal wakaf.
 - 6) Membuat event sosial dengan menampilkan produk wakaf sekaligus ditawarkan kepada masyarakat.
 - 7) Kerjasama dengan Bank syariah, karena memiliki keunggulan teknis dalam mengelola keuangan sehingga memungkinkan optimalisasi penghimpunan harta wakaf dan diharapkan akan lebih mengefektifkan sosialisasi keberadaan produk wakaf uang seiring dengan tingginya akses masyarakat terhadap jasa keuangan.
 - 8) Mensosialisaikan kepada masyarakat didukung tokoh setempat dengan mengadakan pengajian maupun kegiatan yang terkait masyarakat.
 - 9) dalam mempengaruhi dan menggugah kesadaran untuk melaksanakan wakaf dan berkerjasama dengan staf teller dan staf marketing dalam penggalangan dana wakaf jika ada yang tertarik, maka diberikan bukti sertifikat wakaf.

c. Sasaran Penghimpunan

- 1) Masyarakat.
- 2) Donatur tetap maupun tidak tetap.
- 3) Keluarga.
- 4) Pelaku wirausaha melalui dana CSR yang dialokasikan pada wakaf.
- 5) Nasabah BMT melalui Staf Marketing maupun Staf Teller.

Meskipun kendala yang terjadi dalam penghimpunan dana wakaf lebih terhadap individu, yaitu penguasaan marketing dan percaya diri fundraising dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, peneliti memberikan pendekatan dengan teori Hafidhuddin dan Tanjung (2003: 5) bahwa konsep manajemen syariah, meliputi perilaku dan struktur organisasi. Oleh karena itu, diperlukan lembaga selektif dalam merekrut anggota nazir maupun bentuk pembinaan yang dilakukan. Menurut peneliti, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

Pertama, Pembentukan perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Apabila seorang fundraising telah memiliki nilai keimanan dan ketauhidan, maka akan mempengaruhi karakter untuk *amanah* (bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab), memiliki etos kerja yang tinggi (*himmatul 'amal*) dan membentuk setiap divisi memiliki keilmuan pengetahuan secara *kafa'ah* (ahli di bidangnya), sehingga dalam berkerja akan tuntas di setiap tugas.

Kedua, Penekanan kesadaran untuk mendukung penuh kelembagaan beserta tujuan lembaga dengan memberikan masukan (*input*), proses, dan hasil secara optimal.

Ketiga, Penekanan sistem pemasaran dengan penetapan *segmentation* pasar, *targeting*, dan *positioning*, termasuk promosi. Dalam wakaf, misalnya, segmen yang dibidik adalah SDM Muslim dari kategori masyarakat biasa, menengah atau kalangan elit. Target yang ingin dicapai adalah perhatian, dukungan, dan keikutsertaan dalam melakukan wakaf. Sedangkan dalam promosi tidak melakukan kebohongan, penipuan, ataupun penggunaan kata-kata yang berlebihan untuk itu perlu menguasai sejarah wakaf. Hal tersebut tidak terlepas dari penguasaan komunikasi dalam berbicara dengan relasi maupun calon wakif dengan memberikan penjelasan dan penerangan, memberikan isyarat, memberikan keterangan dan memberikan voucher atau sertifikat wakaf jika ternyata ikut bergabung dalam pelaksanaan wakaf. Apabila diperlukan di setiap ada rapat, pertemuan, diklat dan seminar tidak terlepas untuk mengajak melakukan wakaf. Dengan menjalin komunikasi yang baik, maka akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif di setiap bertugas dan akan menumbuhkan

kerjasama (teamwork) yang baik dalam berbagai kegiatan di mitra lembaga.

Manajemen Pengembangan Wakaf Produktif

Konsep Dasar Pengembangan sumber daya insani (SDI) dalam suatu organisasi sangat di perlukan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyoganya diikuti oleh pengembangan SDI. Pengembangan SDI ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDI, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau ketrampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu (Salam, 2014: 149). Progam pelatihan dimaksudkan untuk mempertahankan dan memperbaiki prestasi kerja yang sudah berjalan, sedangkan progam pengembangan berusaha untuk mengembangkan ketrampilan bagi pekerja di masa yang akan datang (Salam, 2014: 150).

Dalam manajemen wakaf produktif terkait pengembangan pada obyek penelitian di Baitul Mal terdapat pengembangan kualitas nazir dan pengembangan harta wakaf, meliputi: pengembangan dalam produksi dengan menghasilkan jasa dan pengembangan produksi menghasilkan barang. Dalam penelitian ini, manajemen pengembangan wakaf produktif di Baitul Mal, meliputi:

- a. Pengembangan Nazir.
 - 1) Melaksanakan pelatihan yang dilaksanakan oleh Badan Wakaf Indonesia maupun lembaga terkait pembinaan nazir.
 - 2) Melaksanakan pelatihan yang diadakan oleh swasta seperti di PIRAC Bandung.
 - 3) Melaksanakan pelatihan yang ada di lembaga.
 - 4) Mengikuti seminar-seminar penelitian terkait wakaf produktif yang biasanya di laksanakan oleh perguruan tinggi.
- b. Pengembangan Harta Wakaf.
 - 1) Lembaga pendidikan Islam, dengan mendirikan bangunan sekolah maupun pondok pesantren dan bangunan lainnya yang dapat menghasilkan sumber daya insani yang menunjang keterampilan dalam ilmu beragama, teknologi dan ilmu lainnya, beserta penguasaan terhadap ilmu yang dimiliki untuk di implementasikan di masyarakat, sehingga membantu kebutuhan pendidikan.

- 2) Pengembangan harta wakaf dengan membangun bangunan dan aula serbaguna.
- 3) Pengembangannya kearah ekonomi lembaga membangun tempat kantin dan toko.
- 4) Pengembangan investasi.

Oleh karena itu, peneliti melihat adanya keragaman dalam pengembangan wakaf produktif. Untuk pengembangan harta wakaf hanya mengenai investasi maupun kerjasama dengan pihak ketiga. Menurut peneliti, pengembangan dengan investasi menjadi kurang efektif jika dilaksanakan oleh Baitul Mal yang bergerak di bidang social, lebih tepatnya dalam investasi dikembangkan oleh Baitul Mal Wa Tamwil yang secara jalur untuk usaha profit atau mencari keuntungan dan sesuai pendayagunaan harta wakaf bergerak berupa uang dapat dilakukan melalui lembaga keuangan syari'ah yang ditunjuk oleh Menteri (UU Wakaf No. 41 Tahun 2004 pasal 28).

Untuk pengembangan dengan membangun kantin dan toko secara produktif masih kecil hasilnya untuk dapat dimanfaatkan. Oleh karena itu, pengembangan harus ke arah produksi yang memiliki perputaran aliran dana besar dan cepat. Sektor yang bisa memiliki nilai produktif untuk dikembangkan adalah pertanian, perikanan, perternakan, sarana pendidikan, developer, BUMN yang dapat bermitra, seperti: pom bensin dan lain sebagainya. Adanya pengembangan dalam sektor ekonomi memiliki tujuan terkait wakaf sebagai motor pergerakannya, yaitu dapat menciptakan keadilan sosial dan kesejahteraan sosial sebab seorang nazir selain mahir dalam pengelolaan wakaf, juga harus memahami etika bermuamalah secara baik dan benar. Harapan inilah yang nantinya mampu menumpas bentuk-bentuk kapitalisme. Karena pada umumnya biaya-biaya operasional tersebut masih di dukung dengan biaya infak dan sedekah, untuk pengembangan sumber daya insani atau manusia dengan melakukan pelatihan dianggap sudah mempunyai pengalaman dan pengetahuan sehingga upaya pengembangan harta wakaf seharusnya dapat teratasi.

Pengembangan dalam bidang pendidikan mendominasi wakaf sebagai Sumber dana abadi bagi pengembangan pendidikan wakaf untuk layanan pendidikan berkaitan dengan mauquf alaih atau pihak yang berhak menerima manfaat wakaf, yaitu layanan pendidikan dan pengembangan keilmuan serta pihak-pihak yang berhak. Oleh karena itu, wakaf untuk pendidikan dimaksudkan sebagai aset wakaf yang diberdayakan secara produktif dan diharapkan mendatangkan keuntungan atau hasil untuk dimanfaatkan bagi kepentingan pendidikan dan pengembangan keilmuan. Cara-cara konvensional yang dapat dilakukan adalah dengan menambah anggaran pendidikan dari

pemerintah bagi lembaga pendidikan negeri dan mengandalkan pendanaannya dari peserta didik bagi lembaga pendidikan swasta. Di antara alternatif yang dapat dikembangkan pengelola lembaga pendidikan untuk menggalang dana adalah melalui pemberdayaan aset wakaf, terutama besar atau terletak di tempat-tempat strategis. Memberdayakan aset wakaf untuk pendidikan bukan hanya berarti memberdayakan aset tanah yang menjadi tempat berdirinya lembaga pendidikan itu sendiri, namun memberdayakan semua aset yang dimiliki secara produktif agar dapat berkembang menjadi lembaga yang mandiri dan berdaya. Model pengelolaan wakaf produktif dilakukan dengan pendekatan bisnis, yakni suatu usaha yang berorientasi pada keuntungan dan keuntungan tersebut disedekahkan kepada pihak yang berhak menerimanya. Dalam wakaf produktif, laba atau keuntungan yang dihasilkan harus dalam jumlah besar dan signifikan. Artinya, jika harta benda wakaf berupa lahan tanah yang luas namun hanya menghasilkan keuntungan yang sedikit dan tidak signifikan, tidak dapat dikategorikan sebagai wakaf produktif. Hasil atau keuntungan dari kegiatan bisnis tersebut dapat dipergunakan sebagai sumber dana abadi bagi kegiatan pendidikan dan pengembangan keilmuan sehingga keuangan lembaga tersebut bisa menjadi kuat, mandiri, dan berdaya.

Lembaga wakaf pada saat bersosialisasi dapat membuka kesempatan kepada calon wakif untuk mewakafkan tanah, bangunan, unit usaha tertentu dalam berbagai bidang, atau wakaf uang yang hasilnya disalurkan untuk lembaga pendidikan yang dikelola lembaga wakaf, seperti meringankan biaya operasional lembaga pendidikan dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang mendukung. Wakaf dalam bentuk kelengkapan lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan membuka kesempatan bagi calon wakif untuk mewakafkan berbagai sarana dan prasarana yang diperlukan lembaga pendidikan, seperti laboratorium, perpustakaan, multimedia, dan lain sebagainya. Langkah lainnya yang dapat dilakukan oleh lembaga wakaf adalah wakaf untuk pusat-pusat studi, penelitian, dan pengembangan ilmu-ilmu ke-Islaman dan ilmu umum. Lembaga wakaf bisa membuka kantong kantong wakaf yang dimaksudkan untuk membantu program penelitian dan pengembangan dalam bidang keilmuan, penerbitan karya ilmiah, maupun pengembangan laboratorium untuk menunjang kegiatan keilmuan.

Wakaf produktif pada dasarnya merupakan implementasi tujuan wakaf, yaitu kemaslahatan melalui model-model usaha ekonomi yang produktif, sehingga manfaat dari harta wakaf dapat berdaya guna secara optimal dan berkesinambungan. Untuk merealisasikan wakaf produktif, maka paling tidak harus mempertimbangkan empat azas, yaitu asas keabadian manfaat, asas pertanggungjawaban, asas profesionalitas manajemen, dan asas keadilan sosial. Selain itu, empat aspek yaitu

pemahaman tentang wakaf baik pada masyarakat maupun lembaga, pengembangan sistem manajemen pengelolaan wakaf dilakukan dengan mencoba produksi bagi lembaga Baitul Mal non LKS, sistem manajemen kenadziran dan sistem rekrutmen wakif harus dikembangkan secara proporsional.

Manajemen Pemanfaatan Wakaf Produktif

Dalam pasal 16 ayat 2 dan 3 UU No. 41 tahun 2004 tentang Wakaf ditegaskan harta wakaf terdiri atas benda tidak bergerak dan benda bergerak. Harta tidak bergerak, meliputi hak atas tanah, bangunan, tanaman, hak milik atas satuan rumah susun, dan lain-lain. Sedangkan benda bergerak adalah benda yang tidak bisa habis karena dikonsumsi meliputi: uang, logam mulia, surat berharga, kendaraan, hak atas kekayaan intelektual, hak sewa dan benda bergerak lain sesuai ketentuan syari'ah.

Pendistribusian wakaf, sebagaimana dalam pasal 22 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf disebutkan bahwa dalam rangka untuk mencapai tujuan dan fungsi wakaf, harta benda wakaf hanya dapat diperuntukan bagi: (1) sarana dan kegiatan ibadah; (2) sarana dan kegiatan pendidikan serta kesehatan; (3) bantuan kepada fakir miskin anak terlantar, yatim piatu, beasiswa; dan (4) kemajuan dan peningkatan ekonomi umat dan atau kemajuan kesejahteraan umum lainnya yang tidak bertentangan dengan syariah dan peraturan perundang-undangan.

Dalam manajemen pemanfaatan wakaf produktif di Baitul Mal dibagi menjadi tiga kategori, yaitu penggunaan, pendistribusian dan kontribusi, sebagai berikut:

- a. Penggunaan harta wakaf.
 - 1) Untuk pembangunan gedung Akademi Al-Quran.
 - 2) Mobil dan sepeda motor untuk sarana dakwah.
 - 3) Pembangunan sekolah.
 - 4) Pembangunan masjid.
 - 5) Pondok pesantren.
 - 6) Pemeliharaan kambing secara bergilir.
 - 7) Untuk pembelian Al-Quran.
 - 8) Investasi.
- b. Pendistribusian (penyaluran) harta wakaf.
 - 1) Beasiswa sekolah anak yatim piatu.
 - 2) Beasiswa untuk akademi dai dan imam masjid.
 - 3) Pengadaan karpet masjid.
 - 4) Pembayaran rekening listrik masjid.
 - 5) Santunan janda.

- 6) Keluarga miskin diberikan hewan ternak secara bergilir.
- c. Kontribusi dari pemanfaatan harta wakaf.
 - 1) Menghasilkan imam masjid.
 - 2) Membantu biaya operasional masjid.
 - 3) Menghasilkan dai yang berkualitas.
 - 4) Menghasilkan hafidh hafidhoh.
 - 5) Meningkatkan ekonomi masyarakat.
 - 6) Menghasilkan pribadi yang berahklaul karimah.
 - 7) Menguasai ilmu agama bagi para pelajar maupun santri.
 - 8) Kitab Al-Quran akan terjaga keberadaannya jika masih ada yang membaca dan menghafalnya.

Hasil pelaksanaan tersebut di atas telah sesuai dengan peruntukan wakaf menurut pasal 22 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf. Namun agar tidak terkesan konsumtif dalam pemanfaatannya, maka pentingnya mengarah kepada distribusi yang memiliki kontribusi positif. Hal ini disebabkan karena tujuan dari wakaf produktif membentuk keadilan sosial dan kesejahteraan umat dengan menggali manfaat dari potensi pemberdayaan wakaf. Meskipun makna produktif itu lebih pada hasil produksi, tetapi dalam penelitian ini lebih cenderung pada menghasilkan jasa karena lembaga pendidikan, pondok pesantren dan lain sebagainya merupakan bentuk produktif ke arah jasa, sedangkan untuk produksi lebih kepada investasi. Oleh karena itu, pemanfaatan wakaf harus mengarah pada produksi dan jasa yang memiliki kontribusi besar untuk kemaslahatan umat bukan berkontribusi pada lembaga semata. Pemanfaatan-pemanfaatan baru yang bergulir secara terus-menerus dapat membiayai program wakaf, dalam pola pendistribusian tersebut dapat dilihat dari program kerja masing-masing.

Manajemen Pelaporan Wakaf Produktif

Pelaporan merupakan suatu sistem informasi yang memberikan keterangan mengenai data keuangan dalam penghimpunan dan pendistribusian ataupun pemanfaatan zakat, infak, sedekah, wakaf dan hibah. Untuk menghindarkan pada penyimpangan data dan penyalahgunaan wewenang, maka diperlukan adanya laporan pertanggungjawaban secara lengkap, yang terdiri dari laporan keuangan jumlah wakif atau donator, laporan jumlah aset wakaf, laporan program meliputi pengelolaan, penghimpunan, pengembangan, pemanfaatan dan pendistribusian.

Menurut Halim, dkk (1998: 216), dalam manajemen pelaporan wakaf produktif harus ada standart evaluasi yang dapat memberikan hasil

laporan yang diterima memiliki validitas yang tinggi, maka yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Standar yang ditetapkan sebelumnya. Jika standar anggaran ini disusun secara hati-hati dan dikoordinasikan dengan baik, maka standar ini sangat bagus. Standar ini merupakan dasar kinerja sesungguhnya yang dipakai pada kebanyakan perusahaan, jika anggaran tersebut tidak disusun dengan cara tidak hati-hati, cara ini tidak menjadi dasar perbandingan.
- b. Standar Historis. Cara ini merupakan catatan kinerja sesungguhnya pada masa lalu. Kelemahan mendasar dalam standar ini adalah: (1) keadaan sekarang mungkin bisa berubah antara dua periode yang dibandingkan dan (2) kinerja periode sebelumnya belum tentu dapat diterima.
- c. Standar eksternal. Standar ini diperoleh dari pusat pertanggungjawaban. Kinerja dari satu kantor cabang berbeda dengan kantor cabang lainnya. Jika kondisi pada dua pusat pertanggungjawaban ini sama, perbandingan seperti ini memungkinkan menjadi dasar evaluasi kinerja.
- d. Keterbatasan standar. Selisih antara kinerja sesungguhnya dengan standarnya bermanfaat jika standar yang digunakan diperoleh dari standar yang valid. Meskipun cukup mengacu pada selisih menguntungkan dan tidak menguntungkan, kata-kata ini menunjukkan standar tersebut merupakan ukuran yang layak dari kinerja yang seharusnya. Meskipun biaya standar tidaklah akurat, estimasi dari biaya yang seharusnya mungkin di bawah kondisi. Situasi berikut bisa timbul karena alasan berikut: *pertama*, standar tidak dibuat sempurna dan *kedua*, meskipun dibuat dengan sempurna sesuai kondisi saat itu, kondisi yang berubah menjadikannya standar yang absolut.

Baitul Mal dalam melaksanakan tugasnya sesuai program yang telah dibuat selama satu tahun, tentunya menjadikan lembaga lebih berhati-hati dalam mempertanggungjawabkan kepada muwakif dan masyarakat. Oleh karena itu, lembaga membuat dalam bentuk pelaporan wakaf sebagai berikut:

- a. Setiap hasil dilaporkan pada lembaga pusat. Pada saat musyawarah pusat dipublikasikan dan disaksikan oleh Tokoh Islam atau ormas Islam.
- b. Setiap hasil dilaporkan pada cabang dilanjutkan ke lembaga pusat. Laporan keuangan diberikan pada masing-masing donator dan lembaga yang menjadi mitra dalam bentuk majalah.
- c. Setiap hasil dilaporkan pada lembaga pusat dan pusat yang dikelola manajer devisi wakaf melaporkan pada Badan Wakaf Indonesia yang

dilakukan oleh lembaga penghimpunan BMT yang ada di daerah tempat di mana lembaga wakaf berdiri. setelah diterima di publikasikan lewat buletin yang berisikan nama dan nominal pemberian wakaf.

- d. Memanfaatkan teknologi sebagai alat publikasi dari hasil aktifitas dan rekapan dana keluar masuk.

Dengan demikian, bentuk pelaporan Baitul Mal tersebut telah sesuai dengan teori didukung juga dengan standart pelaporan. Bentuk pelaporan tersebut merupakan upaya untuk menjelaskan kepada publik mengenai rekapikulasi dana yang masuk sampai keluar dan pemanfaatannya disampaikan kepada Badan Wakaf Indonesia melalui perhimpunan BMT. Selanjutnya untuk masyarakat dan muwakif maupun donatur lainnya melewati buletin yang ditepatkan di dekat teller BMT untuk mengingatkan pada nasabah akan pentingnya wakaf. Dalam pengelolaan wakaf, nazir mendapatkan dari hasil wakaf yang didapatkan maksimal 10%. Namun jika nominalnya masih kecil, maka biaya nazir diambilkan dari dana lembaga selain dana wakaf, sehingga dapat keutuhan dan peningkatan nominal jumlah harta wakaf lebih diprioritaskan.

Melihat standar evaluasi tersebut, pengawasan yang dilakukan oleh dewan pengawas saat menerima laporan pertanggungjawaban dari Baitul Mal haruslah benar-benar dianalisis secara terperinci dan teliti. Dengan demikian, wujud amanat yang diberikan oleh umat, yaitu dengan menjadi wakif maupun donator wakaf memberikan dampak kepercayaan semakin meningkat dan harapan pengembangan wakaf produktif menjadi jelas keberadaannya mendapat dukungan dan diterima oleh masyarakat.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa: *pertama*, manajemen penghimpunan wakaf produktif dilaksanakan melalui suatu usaha strategis dan metode dalam mencapainya. Rencana progam kerja hendaknya disusun secara rinci, perumusan yang spesifik, dan penetapan targetnya, setiap waktu secara sistematis menuju pada tujuan yang hendak dicapai. Kegiatan *fundraising* juga demikian, kesuksesannya tergantung pada perencanaan secara matang. Perencanaan penggalangan dana dikaitkan dengan program perencanaan dan penggalangan sumber daya secara terpadu. *Kedua*, manajemen pengembangan wakaf produktif meliputi: pengembangan kualitas nazir yang dilaksanakan melalui seminar maupun pelatihan bagi nazir dan pengembangan harta wakaf telah sesuai dengan pengembangan harta wakaf di Baitul Mal di Kudus.

Ketiga, manajemen pemanfaatan harta wakaf hanya dapat diperuntukan bagi: (1) sarana dan kegiatan ibadah; (2) sarana dan kegiatan

pendidikan serta kesehatan; (3) bantuan kepada fakir miskin anak terlantar, yatim piatu, beasiswa; dan (4) kemajuan dan peningkatan ekonomi umat dan atau kemajuan kesejahteraan umum lainnya yang tidak bertentangan dengan syariah dan peraturan perundang-undangan. *Keempat*, manajemen pelaporan wakaf produktif dilakukan dalam rangka menghindari penyimpangan data dan penyalahgunaan wewenang. Untuk itu, dalam manajemen pelaporan wakaf produktif harus ada standar evaluasi yang dapat memberikan hasil laporan yang diterima memiliki validitas yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrohman Kasdi. 2012. "Model Pengelolaan Wakaf Produktif untuk Pengembangan Pendidikan di Universitas Al-Azhar. *Disertasi*. UIN Walisongo Semarang.
- Departemen Agama RI (ed). 2007. *Pemberdayaan Wakaf*. Jakarta: Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam.
- Djunaidi, Achmad dan Thobieb, Al-Asyar. 2005. *Menuju Wakaf Produktif*. Jakarta: Mumtas Publishing.
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Halim, Abdul, dkk. 1998. *Sistem Pengendalian Manejemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Jahar, Asep Saepudin. 2010. "Masa Depan Filantropi Di Indonesia". *Proceeding of Annual Conference On Islamic Studies ke-10*, Banjarmasin.
- Maesaroh. 2010. "Manajemen Wakaf Tunai Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Pada Baitul Mal Hidayatullah Cabang Malang). *Skripsi*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Moeleong. 1999. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nazir, Moh. 1988. *Metodologi Penelitian*, cet III. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rozalinda. 2015. *Manajemen Wakaf Produktif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Said, Muh. 2008. *Pengantar Ekonomi Islam*, Pekanbaru: Suska Press.
- Salam, Abdus. 2014. *Manajemen Insani Dalam Bisnis*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sofyan, Harahap. 2007. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Stoner, James A.F. 1982. *Manajemen*. New York: Prentice / Hall International, Inc., Englewood Cliffs.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.
- Wibowo, Sampurno. 2009. *Pengantar Manajemen Bisnis Introduction To Business Manajement*. Bandung: Telkom Politechnic.