

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN WAKAF
PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN
SUMBER HIDUP, PEDAMARAN TIMUR, OGAN KOMERING ILIR,
SUMATERA SELATAN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada

Fakultas Syariah

Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN MAS SAID
SURAKARTA

Oleh:

MUHAMMAD NAUFAL AINUL ARZAQ

NIM. 19.21.4.1.004

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF
JURUSAN HUKUM EKONOMI SYARIAH DAN FILANTROPI ISLAM
FAKULTAS SYARI'AH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
2023**

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN WAKAF
PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN**

**SUMBER HIDUP, PEDAMARAN TIMUR, OGAN KOMERING ILIR,
SUMATERA SELATAN**

Skripsi

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Zakat dan Wakaf

Disusun Oleh :

MUHAMMAD NAUFAL AINUL ARZAQ

NIM. 19.21.4.1.004

Surakarta, 25 Desember 2023

Disetujui dan Disahkan Oleh :

Dosen Pembimbing Skripsi



Asiah Wati, S.E.Sy., M. E

NIP. 19920912 202012 2 016

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : MUHAMMAD NAUFAL AINUL ARZAQ

NIM : 19.21.4.1.004

PROGRAM STUDI : MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul **MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIAH AL-MUHAJIRIN SUMBER HIDUP, PEDAMARAN TIMUR, OGAN KOMERING ILIR, SUMATERA SELATAN.**

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 04 Desember 2023



MUHAMMAD NAUFAL AINUL ARZAQ
NIM 19.21.1.1.011

NOTA DINAS

Hal : Skripsi

Sdr : Muhammad Naufal Ainul Arzaq

Kepada Yang Terhormat

Dekan Fakultas Syariah

Universitas Islam Negeri (UIN)

Raden Mas Said Surakarta

Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Muhammad Naufal Ainul Arzaq NIM : 19.21.4.1.004 yang berjudul : **MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN SUMBER HIDUP, PEDAMARAN TIMUR, OGAN KOMERING ILIR, SUMATERA SELATAN.** Sudah dapat dimunaqasyahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dalam bidang Manajemen Zakat dan Wakaf.

Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasyahkan dalam waktu dekat.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Surakarta, 04 Desember 2023
Dosen Pembimbing



Asiah Wati, S.E.Sy., M. E

NIP. 19920912 202012 2 016

PENGESAHAN

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN WAKAF
PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN
SUMBER HIDUP, PEDAMARAN TIMUR, OGAN KOMERING ILIR,
SUMATERA SELATAN**

Disusun oleh:

Muhammad Naufal Ainul Arzaq
NIM 19.21.4.1.004

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqosyah

Pada hari Kamis, 21 Desember 2023

Dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar

Sarjana Ekonomi

(Di Bidang Manajemen Zakat dan Wakaf)

Penguji I



Ning Karna Wijaya, S.E., M.Si

NIP. 19830124 201701 2 155

Penguji II



Mansur Efendi, S.H.I, M.Si

NIP. 19800126 201411 1 003

Penguji III



Dr. H. AH. Kholis Hayatuddin, M.Ag

NIP. 19690106 199603 1 001

Dekan Fakultas Syariah



Dr. Muhs Nashiruddin, S.Ag, M.A, M.Ag.

NIP. 19771202 200312 1 003

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقِنَهُ

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)”

(H.R Thabrani)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya dengan memberikan kekuatan, memberikan ilmu, serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Sholawat serta salam selalu tercurah limpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW, sang pembawa kebenaran dan keadilan, serta pintu segala ilmu. Saya persembahkan skripsi ini kepada mereka yang tetap setia berada di ruang dan waktu kehidupan, yang rela dengan kesadaran telah memberikan dukungan dan bantuan dari orang-orang terkasih yang telah menyumbangkan pikiran, tenaga dan rasa. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

- a. Bapak saya dengan nama laqobnya “Pak Muh”, seorang bapak yang telah mengajarkan saya tentang rasa syukur dan kesabaran, mengajarkan saya tentang berjuang dan bergerak, tanpa banyak bicara. Ibu saya, Ibu Tutik seorang wanita pejuang yang tak kenal lelah, pejuang yang mengajarkan arti perjuangan yang sesungguhnya.
- b. Abah K.H Aminuddin Ihsan Lc., M.A selaku pengasuh Pondok Pesantren Mahasiswa Darussalam Al-Amin. Yang telah memberikan pengajaran ilmu-ilmu agama selama kuliah di UIN Raden Mas Said Surakarta. Karena beliau saya di didik untuk menjadi insan yang penyabar dan rendah diri dan patuh terhadap aturan. *“sekabihane perkoro iku ditimbang kalawan mizanus syar’I”*.
- c. Mbak Fisna Lestari (mbak sepupu), seperti namanya yang tetap lestari dalam memberikan dukungan dan arahan setiap saya berkeluh kesah sejak masih sekolah hingga dibangku perkuliahan.
- d. Keluarga Besar HMPS MAZAWA, tempat saya belajar berdialektika sedari dasar hingga menuntun saya sampai berada di puncak organisasi mahasiswa.
- e. Para penghuni kontrakan Ijo Pedusan yang selalu menemani dan mensupport saya dalam mengerjakan skripsi.

- f. Zainal Arifin yang telah meminjamkan laptop untuk mengerjakan skripsi.
- g. Teman-teman kamar pojok Pon-Pes Darussalam Al-Amin yang selalu memberikan bantuan jika saya sedang kesusahan.
- h. Teman seperjuangan yang ada di Temanggung yang mendidik saya menuju dunia profesional.
- i. Segenap keluarga besar Mahasiswa Program Studi Manajemen Zakat & Wakaf UIN Raden Mas Said Surakarta, yang saya anggap sudah seperti saudara saya sendiri.
- j. Seorang teman dekat yang sering saya panggil dengan nama Dinda, terima kasih telah menjadi teman kepercayaan selama ini kasih sayangmu begitu berarti.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan skripsi di Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta didasarkan pada Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988. Pedoman transliterasi tersebut adalah :

a. Konsonan

Fonem konsonan Bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, sedangkan dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf serta tanda sekaligus. Daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin adalah sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	<i>Alif</i>	Tidak Dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Ša</i>	Š	Es (dengan titik di atas)
ج	<i>Jim</i>	J	Je
ح	<i>Ha</i>	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Žal</i>	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	<i>Ra</i>	R	Er

ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan ye
ص	<i>Ṣad</i>	Ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	<i>Ḍad</i>	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	<i>Ṭa</i>	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	<i>Za</i>	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	<i>‘ain</i>	...’...	Koma terbalik di atas
غ	<i>Gain</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Ki
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Wau</i>	W	We
ه	<i>Ha</i>	H	Ha

b. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a) Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
(<i>◌</i>)	<i>Fathah</i>	A	A
(<i>◌</i>)	<i>Kasrah</i>	I	I
(<i>◌</i>)	<i>Dammah</i>	U	U

Contoh:

No	Kata Bahasa Arab	Transiterasi
1.	كُتِبَ	<i>Kataba</i>
2.	ذَكَرَ	<i>Ẓukira</i>
3.	يَذْهَبُ	<i>Yazhabu</i>

b) Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf maka transliterasinya gabungan huruf, yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
أ...ى	<i>Fathah dan ya</i>	Ai	a dan i
أ...و	<i>Fathah dan wau</i>	Au	a dan u

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	كَيْفَ	<i>Kaifa</i>
2.	حَوْلَ	<i>Ḥaula</i>

c. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut :

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
أ...ي	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	Ā	a dan garis di atas
إ...ي	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	Ī	i dan garis di atas
أ...و	<i>Dammah</i> dan <i>Wau</i>	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	قال	<i>Qāla</i>
2.	قِيلَ	<i>Qīla</i>
3.	يَقُولُ	<i>Yaqūlu</i>
4.	رَمِي	<i>Ramā</i>

d. Ta Marbutah

Transliterasi untuk *Ta Marbutah* ada dua (2), yaitu :

- Ta Marbutah* hidup atau yang mendapatkan harakat *fathah*, *kasrah* atau *dammah* transliterasinya adalah /t/.
- Ta Marbutah* mati atau mendapat harakat *sukun* transliterasinya adalah /h/.
- Apabila pada suatu kata yang di akhir katanya *Ta Marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang /al/ serta bacaan kedua kata itu terpisah maka *Ta Marbutah* itu ditransliterasikan dengan /h/.

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	روضة الأطفال	<i>Rauḍah al-aṭfāl</i>

2.	طلحة	<i>Ṭalḥah</i>
----	------	---------------

e. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau *Tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda yaitu tanda *Syaddah* atau *Tasydid*. Dalam transliterasi ini tanda *Syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *Syaddah* itu.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	رَبَّنَا	<i>Rabbana</i>
2.	نَزَلَ	<i>Nazzala</i>

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan huruf yaitu ال. Namun dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf *Syamsiyyah* dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf *Qamariyyah*.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *Syamsiyyah* ditransliterasikan sesuai dengan *bunyinya* yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Sedangkan kata sandang yang diikuti oleh huruf *Qamariyyah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Baik diikuti dengan huruf *Syamsiyyah* atau *Qamariyyah*, kata sandang ditulis dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan kata sambung.

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	الرَّجُل	<i>Ar-rajulu</i>

2.	الجالل	<i>Al-Jalālu</i>
----	--------	------------------

g. Hamzah

Sebagaimana yang telah disebutkan di depan bahwa *Hamzah* ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Apabila terletak diawal kata maka tidak dilambangkan karena dalam tulisan Arab berupa huruf *alif*. Perhatikan contoh berikut ini :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	أكل	<i>Akala</i>
2.	تأخذون	<i>Ta'khuzūna</i>
3.	النؤ	<i>An-Nau'u</i>

h. Huruf Kapital

Walaupun dalam sistem bahasa Arab tidak mengenal huruf kapital, tetapi dalam transliterasinya huruf kapital itu digunakan seperti yang berlaku dalam EYD yaitu digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandangan maka yang ditulis dengan huruf kapital adalah nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan tersebut disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka huruf kapital tidak digunakan.

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
	ومحمد إالرسول	<i>Wa mā Muḥammadun illā rasūl</i>
	الحمدل للرب الالاملن	<i>Al-ḥamdu lillāhi rabbil 'ālamīna</i>

i. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata baik *fi'il*, *isim*, maupun huruf ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka penulisan kata tersebut dalam transliterasinya bisa dilakukan dengan dua cara yaitu bisa dipisahkan pada setiap kata atau bisa dirangkai.

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
	وإن هلا هو خير الرازقين	<i>Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqin</i> / <i>Wa innallāha lahuwa khairur-rāziqin</i>
	فأوفوا الكيل والميزان	<i>Fa aufū al-Kaila wa al-mīzāna</i> / <i>Fa auful-kaila wal mīzāna</i>

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN, SUMBER HIDUP, PEDAMARAN TIMUR, OGAN KOMERING ILIR, SUMATERA SELATAN”**. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf, Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis telah banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

- a. Bapak Prof. Dr. Toto Suharto, S.Ag., M.Ag. Selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta
- b. Bapak Dr. Muh. Nashirudin, S.Ag., M.A., M.Ag. Selaku Dekan Fakultas Syari'ah.
- c. Bapak Muh. Zumar Aminuddin, S.Ag., M.H. Selaku Ketua Jurusan Hukum Ekonomi Syariah dan Filantropi Islam.
- d. Ibu Betty Eliya Rokhmah, S.E., M.Sc. selaku Koordinator prodi Manajemen Zakat dan Wakaf.
- e. Ibu Fauzia Ulirrahmi, S.Sy., MH. Selaku Dosen Pembimbing Akademik (DPA).
- f. Ibu Asiah Wati, S.E.Sy., M. E. Selaku pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan, arahan, serta dukungan selama penulis menyelesaikan skripsi.

- g. Dewan Penguji, yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk menguji skripsi ini guna membawa kualitas penulis ke arah yang lebih baik.
- h. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan ilmu-ilmunya yang bermanfaat bagi penulis di kehidupan sekarang dan masa depan.
- i. Seluruh staff karyawan dan karyawan Fakultas Syariah dan staff karyawan karyawan perpustakaan UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah membantu dalam kelancaran penyusunan skripsi ini.
- j. Keluarga Besar Organisasi Mahasiswa Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta.
- k. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu yang telah berjasa dan membantuku baik moril maupun spiritnya.
- l. Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya do'a serta puji syukur kepada Allah SWT, semoga Allah membalas kebaikan kalian semuanya. Amiiin.

Penulis menyadari dengan sepenuhnya bahwa karya skripsi ini masih jauh dari nilai kesempurnaan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun adalah harapan penulis. Dan akhirnya dengan terselesaikannya skripsi ini semoga dapat bermanfaat bagi para pembaca, dan semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 04 Desember 2023

Penulis,



Muhammad Naufal Ainul Arzaq
NIM. 19.21.4.1.004

ABSTRAK

MUHAMMAD NAUFAL AINUL ARZAQ, NIM: 192141004
“MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN SUMBER HIDUP, PEDAMARAN TIMUR, OGAN KOMERING ILIR, SUMATERA SELATAN”. Dalam upaya memperoleh dana alternatif untuk menghidupkan lembaga pendidikan Islam, Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin menggunakan instrumen wakaf produktif sebagai salah satu penopang biaya operasionalnya. Dalam rangka menentukan fokus strategis, misi dapat membantu organisasi untuk memahami mengenai penempatan sumber daya dan upaya untuk mencapai tujuan strategisnya. Namun, sampai saat ini yayasan belum mempunyai misi yang secara khusus menjadi pedoman untuk mengelola wakaf produktif, akan tetapi yayasan lebih berorientasi pada peruntukan wakaf sebagai pedoman penyusunan strateginya. Padahal pada tahapan formulasi strategi, misi berguna untuk menetapkan langkah-langkah yang kohesif dan berkelanjutan pengelolaan wakaf produktif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dalam mengelola wakaf produktif dan bagaimana yayasan dalam merumuskan strategi wakaf produktif sebagai aset wakaf yang dapat memberikan sumber dana alternatif bagi kelangsungan madrasah diniyah.

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif dan termasuk jenis penelitian studi kasus lapangan. Sifat penelitian deskriptif analitis dari hasil wawancara yang didapatkan melalui beberapa narasumber yaitu ketua yayasan, ketua II, bendahara yayasan, sub bidang pendanaan, dan operator yayasan. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara oleh narasumber yang memiliki keterkaitan dalam pengelolaan dan pemaanfaat wakaf produktif serta dokumentasi. Dengan analisis dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin cenderung kurang terfokus dalam mencapai keberlanjutan jangka panjang, dana yang diterima dari wakaf produktif hanya digunakan untuk biaya operasional madrasah diniyah. Sedangkan tujuan yang telah ditetapkan dalam mengelola wakaf produktif, lebih memfokuskan diri pada tujuan pokok, yaitu pada poin ‘kesejahteraan dan pembangunan’ adapun tujuan ini merupakan adaptasi dari peruntukan wakaf yang diberikan wakif (sebagai kemakmuran madrasah diniyah). Sehingga strategi wakaf produktif yang disusun lebih berfokus untuk menghadapi permasalahan yang terjadi.

Kata Kunci : Wakaf Produktif, Pengelolaan Wakaf Produktif, Manajemen

Strategi.

ABSTRACT

MUHAMMAD NAUFAL AINUL ARZAQ, NIM: 192141004
"STRATEGY MANAGEMENT IN PRODUCTIVE WAQF MANAGEMENT AT THE MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN SUMBER HIDUP, PEDAMARAN TIMUR, OGAN KOMERING ILIR, SUMATERA SELATAN". In an effort to obtain alternative funds to revive Islamic educational institutions, the Madrasah Diniyah Al-Muhajirin Foundation uses productive waqf instruments as one of the supports for its operational costs. In order to determine strategic focus, the mission can help the organization to understand the allocation of resources and efforts to achieve its strategic goals. However, until now the foundation does not have a mission that specifically serves as a guide for managing productive waqf. In fact, at the strategy formulation stage, the mission is useful for establishing cohesive and sustainable steps for productive waqf management. This research aims to find out how the Madrasah Diniyah Al-Muhajirin Foundation formulates a productive waqf strategy and how the foundation manages productive waqf as a waqf asset that can provide an alternative source of funds for the continuity of Madrasah Diniyah.

The research method used by the author is qualitative research and includes field case study research. The nature of the research is descriptive analytical from the results of interviews obtained through several sources, namely the chairman of the foundation, chairman II, treasurer of the foundation, sub-sector of funding, and foundation operators. The data collection technique used is in the form of interviews with sources who are related to the management and utilization of productive waqf as well as documentation. The analysis in this research is qualitative descriptive.

The research results show that the management of productive waqf strategies at the Al-Muhajirin Madrasah Diniyah Foundation tends to be less focused on achieving long-term sustainability, the funds received from productive waqf are only used for operational costs of the Diniyah Madrasah. Meanwhile, the goals that have been set in managing productive waqf focus more on the main goal, namely on the point of 'welfare and development', while this goal is an adaptation of the waqf allocation given by the wakif (as prosperity for early madrasas). So that the productive waqf strategy that is prepared is more focused on dealing with the problems that occur.

Keywords : Productive Waqf, Productive Waqf Management, Strategic Management.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI.....	iii
HALAMAN NOTA DINAS.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR.....	xvi
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT	xix
DAFTAR ISI.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Kerangka Teori.....	8
F. Tinjauan Pustaka	14
G. Metode Penelitian.....	17

H. Sistematika Penulisan	22
--------------------------------	----

BAB II WAKAF PRODUKTIF DAN MANAJEMEN STRATEGI PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF

A. Wakaf Produktif	25
1. Pengertian wakaf produktif	25
2. Dasar Hukum Wakaf Produktif.....	25
3. Syarat-Syarat Wakaf Produktif	28
4. Macam-Macam Wakaf Produktif.....	28
B. Pengelolaan Wakaf Produktif	29
1. Pengertian Pengelolaan Wakaf.....	29
2. Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Wakaf.....	30
3. Tata Kelola Wakaf.....	32
4. Pengelolaan Wakaf Produktif Perspektif UU No. 41 Tahun 2004..	35
C. Manajemen Strategi	39
1. Devinisi Manajemen Strategi.....	39
2. Pengamatan Lingkungan.....	41
3. Tahapan Manajemen Strategi.....	43

BAB III GAMBARAN UMUM YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL- MUHAJIRIN DAN PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN

A. Gambaran Umum Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin	49
1. Sejarah Berdirinya Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin	49
2. Visi & Misi Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin	51
3. Struktur Organisasi Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin	51

B. Mekanisme Pengelolaan Wakaf Produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin	52
1. Menghimpun Harta Wakaf Produktif	52
4. Memproduktifkan Harta Wakaf.....	54
5. Memanfaatkan Hasil Wakaf	56
C. Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin	57
1. Perencanaan	57
2. Pengorganisasian	59
3. Kepemimpinan	60
4. Pengawasan	60

BAB IV ANALISIS PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DAN MANAJEMEN STRATEGI WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN

A. Analisis Pengelolaan Wakaf Produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin	62
1. Perencanaan.....	62
2. Pengorganisasian.....	64
3. Kepemimpinan	66
4. Pengawasan	67
B. Analisis Manajemen Strategi Wakaf Produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.....	70
1. Pengamatan Lingkungan	71
2. Formulasi Strategi	72
3. Implementasi Strategi.....	82
4. Evaluasi	85

5. Pengendalian	86
-----------------------	----

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	88
---------------------	----

B. Saran.....	89
---------------	----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** : Laporan Pengelolaan Wakaf Produktif di Yayasan
Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.
- Lampiran 2** : Transkrip Wawancara dengan pengurus Yayasan Madrasah
Diniyah Al-Muhajirin.
- Lampiran 3** : Foto Teks Wawancara
- Lampiran 4** : Dokumentasi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Wakaf secara bahasa “menahan” yang dimaksud ‘menahan’ pada kata tersebut adalah menahan dari sebagian harta. Sedangkan kata wakaf diambil dari kata kerja *waqafa* yang berarti menghentikan, berdiam di tempat atau menahan sesuatu. Menurut istilah, wakaf berarti menyerahkan suatu hak milik yang zatnya tahan lama kepada seorang nazir atau kepada pengelola wakaf, dengan ketentuan hasil pemanfaatannya digunakan untuk keperluan yang tidak melanggar syariat Islam.¹

Pada umumnya harta wakaf berupa benda tidak bergerak, benda bergerak selain uang, dan benda bergerak berupa uang.² Sementara itu, agar harta wakaf dapat terus memberikan manfaat, terdapat tiga model dalam pengelolaannya seperti; wakaf untuk proyek sosial (pembangunan masjid, sekolah, pesantren), wakaf pada proyek investasi ril (pembangunan kawasan dagang, ruko, perkebunan), wakaf melalui instrumen keuangan (wakaf saham, tabungan, giro, deposito, sukuk, dan instrumen keuangan lain yang sesuai dengan aturan Syariah).³ Dalam kegunaannya wakaf terbagi menjadi dua macam; *Pertama* wakaf langsung, yaitu wakaf yang barangnya digunakan untuk mencapai tujuan wakaf, seperti masjid untuk

¹ Sofyan Hasan & Muhammad Sadi, *Hukum Zakat dan Wakaf di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2021), hlm. 111.

² Ai Nur Bayinah, *Perencanaan Wakaf, Panduan Perencanaan Masa Depan Penuh Manfaat*, (Jakarta: Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah, 2021), hlm. 8.

³ *Ibid.* hlm. 15.

kegiatan ibadah, sekolah untuk kegiatan pendidikan. *Kedua* wakaf produktif, adalah harta benda wakaf yang digunakan untuk kegiatan produksi dan hasilnya diberikan sesuai dengan tujuan wakaf.⁴

Wakaf produktif adalah harta benda yang diwakafkan digunakan untuk kegiatan produksi kemudian hasilnya disalurkan sesuai dengan peruntukan wakaf. Selain itu wakaf produktif juga memiliki arti sebuah skema pengelolaan donasi wakaf umat, yaitu dengan memproduktifkan donasi tersebut sehingga mampu menghasilkan surplus yang berkelanjutan.⁵ Harta yang diwakafkan diharapkan dapat memberikan dampak yang lebih luas, disini wakaf produktif merupakan sebuah jawaban untuk mengembangkan potensi perwakafan. Pada dasarnya, harta yang diwakafkan merupakan harta yang memiliki daya tahan lama. Maka, sebagai pengelola perlu mempertimbangkan kembali terkait program yang akan dijalankan melihat dari besarnya potensi wakaf produktif. Oleh karena itu, Badan Pengelola Wakaf membutuhkan manajemen strategi yang baik sebagai skema dalam pengelolaan wakaf.

Pengelola wakaf atau *nazhir* merupakan perseorangan, organisasi, dan badan hukum yang memiliki tugas untuk memelihara serta mengatur harta wakaf sesuai dengan tujuan wakaf tersebut. Untuk mencapai tujuan wakaf, *nazhir* membutuhkan manajemen dalam menjalankan tugasnya.

⁴ Mundzir Qahaf, *Manajemen Wakaf Produktif*, (Jakarta: Khalifa, 2004), hlm. 162.

⁵ Choiriyah, "Wakaf Produktif dan Tata Cara Pengelolaannya", *Jurnal Islamic Banking*, Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Syari'ah (STEBIS) IGM Palembang, (Palembang), Volume 2, No. 2, 2017, hlm, 28.

Manajemen berfungsi untuk mengatur kegiatan pengelolaan wakaf, menghimpun wakaf uang, dan menjaga hubungan baik antara pengelola dan orang yang mewakafkan hartanya serta hubungan baik dengan masyarakat.⁶ Dari segi pengertian, manajemen merupakan sebuah ilmu seni atau keterampilan dalam kepemimpinan, manajemen juga diartikan sebagai suatu rangkaian tindakan yang menjadi satu kesatuan untuk mengembangkan organisasi. Oleh karena itu, manajemen wakaf dibutuhkan agar kegiatan wakaf dapat berjalan dengan efektif dan efisien.⁷

Dalam upaya mencapai manajemen yang efektif dan efisien, serta dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengelolaan dan pengembangan wakaf. Diperlukan manajemen strategi sebagai visualisasi bagi organisasi pengelola wakaf, yang kemudian digunakan untuk menjalankan aktivitas pengelolaan wakaf. Oleh sebab itu, manajemen strategi sangat penting untuk diterapkan terhadap organisasi pengelola wakaf. Karena harta wakaf merupakan harta/pokok barangnya memiliki daya tahan lama, maka dengan adanya suatu strategi dapat memberikan arah gerak terhadap organisasi pengelola wakaf, dan juga dapat mengantisipasi masalah yang timbul, selain itu sebagai *monitoring* terkait apa yang terjadi dalam organisasi, serta dapat mengaktualisasikan tujuan organisasi.⁸

Manajemen strategi merupakan sebuah aktivitas manajerial yang

⁶ Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hlm. 72.

⁷ *Ibid*, hlm. 73.

⁸ Tiswarni, "Strategi Nazhir Dalam Pengelolaan Wakaf", *Disertasi*, Diterbitkan, Program Doktor, Program Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang, (Semarang), 2013, hlm. 5.

dijalankan pada saat ini berdasarkan anggapan-anggapan yang ada pada saat ini, kemudian diterapkan dan diharapkan manfaatnya di masa mendatang dan dalam jangka waktu yang panjang.⁹ Dalam manajemen strategi, pengamatan lingkungan merupakan tindakan yang harus dilakukan sebelum merancang suatu strategi, sehingga pengamatan lingkungan menjadi suatu langkah eksklusif sebelum tahapan perumusan strategi.¹⁰ Sementara itu, unit analisa dari perencanaan strategi yang digunakan adalah analisis SWOT.¹¹

Salah satu tahapan dalam manajemen strategi yaitu formulasi strategi, pada tahapan ini berfungsi untuk menghasilkan sebuah gambaran umum dan menyeluruh yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan dan tindakan manajerial. formulasi strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan yang ditinjau dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.¹² Karena suatu strategi merupakan pola rencana yang belum pasti, maka harus ada perhatian lebih terhadap formulasi strategi.¹³ Pada tahap formulasi strategi mencakup; pengembangan visi dan misi, identifikasi adanya peluang dan ancaman eksternal organisasi, identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, menetapkan tujuan jangka

⁹ Nugraha Pranadita, *Perumusan Strategi Perusahaan*, (Yogyakarta: Depublish, 2018), hlm. 41.

¹⁰ Yusnia Binti Kholifah, "Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah", *Disertasi*, Diterbitkan, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Tulungagung, Tulungagung, 2020, hlm. 7.

¹¹ Nugraha Pranadita, *Perumusan Strategi Perusahaan...* hlm. 23.

¹² *Ibid.*

¹³ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana, 2015), hlm. 68.

panjang, menghasilkan strategi khusus untuk mencapai tujuan, dan memilih strategi tertentu yang akan digunakan selanjutnya.¹⁴

Adapun Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin merupakan salah satu Institusi Lembaga Pendidikan Islam yang mengelola wakaf produktif berupa wakaf perkebunan. Yayasan ini memiliki visi: menjadikan Desa Sumber Hidup menjadi *baladatul thayyibatun wa rabbun ghafur*. Misi: memberikan pelajaran Islam sejak dini kepada generasi-generasi penerus yang berkarakteristik Islam *Rahmatan Li Al-alamin* serta mencetak generasi yang berakhlakul karimah. Dalam rangka memakmurkan madrasah diniyah, pengurus yayasan memberdayakan wakaf produktif (perkebunan) agar dapat memberikan harapan bagi yayasan dan dapat memberikan manfaat dalam jangka waktu yang panjang. Sedangkan tujuan dari wakaf produktif (perkebunan) di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin adalah untuk meningkatkan kesejahteraan para guru dan pembangunan Madrasah Diniyah.¹⁵

Permasalahannya, Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin merupakan lembaga pendidikan dan bukan organisasi pengelola wakaf, maka tujuan yang akan dicapai adalah mengenai kelembagaan pendidikan. Sehingga terkait dengan pengelolaan wakaf produktifnya, Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin belum mempunyai misi yang jelas sampai saat ini sebagai pedoman untuk mengelola wakaf produktif (perkebunan)

¹⁴ Eddy Yunus, *manajemen strategi*, (Yogyakarta: Andi, 2016), hlm. 35.

¹⁵ Muhammad Ahmadi, Ketua Yayasan, *Wawancara Pribadi*, 11 September 2023.

sebagai upaya mencapai keberhasilan pengelolaan wakaf di yayasan. Akan tetapi yayasan lebih berorientasi pada peruntukan wakaf sebagai pedoman penyusunan strateginya. Padahal dalam tahapan formulasi strategi, misi berguna untuk menetapkan langkah-langkah strategis yang kohesif dan berkelanjutan dalam pengelolaan wakaf produktif. Sejalan dengan itu, karena hasil wakaf produktif dapat memberikan manfaat dalam jangka panjang, maka perlu adanya strategi berkelanjutan untuk menggali produktivitas wakaf yang didukung dengan perumusan strategi yang baik.

Berdasarkan permasalahan yang didapatkan, peneliti ingin mencoba meneliti lebih dalam terkait pengelolaan wakaf produktif dan manajemen strategi wakaf produktif dengan judul skripsi **MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN SUMBER HIDUP, PEDAMARAN TIMUR, OGAN KOMERING ILIR, SUMATERA SELATAN.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini merumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin?
2. Bagaimana manajemen strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyyah Al-Muhajirin?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin
2. Untuk mengetahui bagaimana manajemen strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyyah Al-Muhajirin.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan dalam mengelola aset wakaf sehingga berguna dalam perkembangan pengetahuan terkhusus masalah pendayagunaan aset wakaf serta pemanfaatan aset wakaf. Selain itu, dapat memberikan sumbangan pemikiran dan menjadi bahan rujukan bagi peneliti setelahnya.

2. Manfaat Prakstis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola wakaf dan memberikan kontribusi pemikiran bagi masyarakat luas tentang bagaimana pengelolaan wakaf produktif yang diberdayakan oleh Yayasan Madrasah Diniyyah Al-Muhajirin.

Selain itu, dengan adanya penelitian ini juga dapat memberikan manfaat bagi penulis untuk lebih luas memahami model pendayagunaan wakaf produktif yang memenuhi komponen asas perwakafan sehingga melalui penelitian ini penulis termotivasi untuk terus belajar mengkaji

literatur keprodian agar bisa mewujudkan Visi & Misi Prodi Manajemen Zakat dan Wakaf. Melahirkan praktisi-praktisi ZISWAF untuk mengembangkan seluruh potensi yang ada didalamnya.

E. Kerangka Teori

1. Wakaf Produktif

Wakaf produktif adalah harta benda wakaf yang digunakan dalam kegiatan produksi dan hasilnya dapat memberikan manfaat sesuai dengan peruntukannya, seperti halnya pemanfaatan wakaf tanah yang digunakan untuk bercocok tanam, mata air untuk dimanfaatkan airnya dan lain sebagainya.¹⁶ Orang yang pertama kali melaksanakan wakaf adalah Khalifah Umar bin Khattab, beliau mewakafkan sebidang tanah pertanian yang subur di Khaybar. Kemudian perkebunan tersebut dikelola dan dimanfaatkan hasilnya untuk kepentingan bersama. Wakaf yang dilaksanakan termasuk wakaf produktif karena manfaat dari wakafnya mendatangkan aspek ekonomi dan kesejahteraan bagi masyarakat.¹⁷ Pada dasarnya semua jenis wakaf itu produktif, karena harus menghasilkan sesuatu yang dapat dimanfaatkan dalam jangka panjang dan harus sesuai dengan tujuannya.¹⁸

Pembahasan mengenai wakaf produktif juga termaktub dalam UU No. 41 Tahun 2004 tentang wakaf, secara implisit mengamanatkan bahwa pengelolaan wakaf dilakukan dengan cara produktif. Pada pasal

¹⁶ Choiriyah, "Wakaf Produktif... hlm. 27.

¹⁷ *Ibid*,

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 28.

43 ayat 2 disebutkan: “Pengelolaan dan Pengembangan harta benda wakaf sebagaimana yang dimaksud pada ayat 1 dilakukan secara produktif”. Kata produktif tersebut diperjelas sebagaimana pada pasal 43 ayat 2 tentang pengelolaan yang produktif yakni: “Pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf dilakukan secara produktif antara lain dengan cara pengumpulan, investasi, penanaman modal, produksi, kemitraan, perdagangan, agrobisnis, pertambangan, perindustrian, pengembangan gedung, apartemen, rumah susun, pasar, swalayan, pertokoan, perkantoran, sarana Pendidikan, ataupun sarana kesehatan, dan usaha-usaha yang tidak bertentangan dengan Syariah”.¹⁹

Dalam literatur lain, para *fuqaha*’ (ahli fikih) menegaskan bahwa wakaf yang produktif syaratnya bisa batal apabila wakaf tersebut tidak dirawat, termasuk juga tidak adanya peremajaan barang wakaf sebagai antisipasi terjadinya risiko. Syarat tersebut bisa dikatakan batal karena kedapatan bertentangan dengan tujuan harta benda yang diwakafkan.²⁰ Diantara syarat sahnya wakaf menurut syariat Islam, para ahli fikih telah sepakat untuk menghormati syarat benda yang diwakafkan dalam ketentuan yang masih diperbolehkan (*mubah*) serta tidak adanya pertentangan mengenai praktik perwakafan.²¹

¹⁹ Ahmad Furqon, *Fikih dan Manajemen Wakaf Produktif*, (Semarang: Southeast Asian Publishing, 2019), hlm. 10

²⁰ Khusaeri, “Wakaf Produktif”, *Jurnal; Al-A’rof, Jurnal Pemikiran Islam dan Filsafat, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta*, (Sukoharjo), Vol. 12 No. 1, 2015, hlm. 114.

²¹*Ibid.*, hlm. 116.

2. Manajemen Strategi Pengelolaan Wakaf

Manajemen merupakan sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dengan bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang ada. Manajemen juga didefinisikan sebagai usaha perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.²² Terry dan Rue, secara singkat mengartikan manajemen sebagai ilmu pentehauan mapupun seni.²³ Dalam kegiatan wakaf, pengelola wakaf sangat membutuhkan manajemen untuk menjalankan tugasnya. Dibutuhkan fungsi manajemen yang menjadi harapan oleh sebuah organisasi sebagai berikut:²⁴

- a. *Planning*, penentuan tujuan yang akan dicapai disertai dengan cara mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan adalah salah satu cara terbaik untuk mengejar serta menciptakan tujuan perusahaan atau organisasi.
- b. *Organizing*, proses pengelompokan tugas dan pembagian tugas, atau bisa disebut juga dengan pembagian kegiatan-kegiatan yang masih bersifat global menjadi kegiatan yang

²² Trisno Wardy Putra, *Buku Ajar Manajemen Wakaf*, (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2022), hlm. 51.

²³ Nugraha Pranadita, *Perumusan Strategi Perusahaan...* hlm. 14.

²⁴ *Ibid.*, hlm. 17.

lebih kecil agar lebih mudah dalam meraih tujuan perusahaan atau organisasi.

- c. *Staffing*, menentukan kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
- d. *Motivating*, mengakomodir atau menyalurkan perilaku manusia ke arah yang diinginkan.
- e. *Controlling*, melakukan pengawasan atau pengukuran pelaksanaan kegiatan. Pada proses ini digunakan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, diterapkan, dan di organisasikan agar dapat berjalan dengan lancar.

Untuk menjalankan organisasi, perencanaan merupakan landasan dasar dibentuknya suatu kebijakan dalam menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan. Perencanaan yang disusun harus dalam skala besar, sebagai upaya menghindari resiko dari adanya perubahan yang tidak pasti. Perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang yang disusun oleh organisasi sebagai upaya dalam menghadapi segala bentuk perubahan, seperti persaingan yang sangat fluktuatif. Organisasi yang memiliki perencanaan strategis memiliki kelebihan antara lain; Pertama, mempunyai arah gerak bagi pelaku bisnis yang diuntungkan secara finansial. Kedua, perencanaan strategi yang diterapkan dapat membantu

anggota organisasi dalam meningkatkan kesadaran serta memperbaiki perilaku bagi setiap individu.²⁵

Manajemen strategi menurut Wheelen adalah: serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang mengarah pada penyusunan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis SWOT. Sedangkan menurut Robinson, manajemen strategi adalah kumpulan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.²⁶ Dalam manajemen strategi ada tiga tahapan sebagai berikut:²⁷

1) Formulasi Strategi

Perumusan strategi meliputi: pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu yang akan digunakan selanjutnya.

2) Penerapan Strategi

Penerapan strategi mencakup: pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang secara efektif dan mengarahkan upaya pemasaran,

²⁵ Fika Rahmanita & Saiful Anwar, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Banten: Universitas Pamulang, 2021), hlm. 53.

²⁶ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis...* hlm. 2.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 35.

menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahapan final dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi sebagai alat untuk mendapatkan informasi jika strategi tidak berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi dalam berjalannya waktu yang disebabkan faktor internal dan eksternal masa depan karena faktor internal dan eksternal yang tidak berubah-ubah. Tiga kegiatan dasar evaluasi strategi adalah (1) Putar ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang; (2) Mengukur kinerja; (3) Mengambil tindakan korektif.

Sebuah strategi merupakan rencana yang belum pasti, maka dari itu harus ada perhatian lebih terhadap formulasi strategi.²⁸ formulasi strategi menurut Wheelen adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan yang ditinjau dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.²⁹ Bersamaan dengan itu Kennet Andrew menjelaskan bahwa strategi sebagai usaha untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan yang kemudian dibandingkan dengan peluang serta ancaman dalam lingkungan yang

²⁸ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik...* hlm. 68.

²⁹ Nugraha Pranadita, *Perumusan Strategi Perusahaan...* hlm. 23.

dihadapi. Pada tahapan perumusan strategi diawali dengan analisis SWOT, dalam hal ini diungkapkan oleh Burtonshaw bahwa untuk melakukan diagnosa awal pada proses perumusan strategi biasanya menggunakan analisis SWOT.³⁰

F. Tinjauan Pustaka

Penelitian terdahulu memudahkan penulis dalam mencari referensi dan sangat membantu menemukan poin-poin pembahasan dalam menentukan langkah-langkah sistematis baik berupa teori maupun konsep. Berikut karya ilmiah atau skripsi yang mempunyai kesamaan pembahasan yaitu pengelolaan wakaf antara lain:

Skripsi yang berjudul: “Pengelolaan Wakaf Produktif Di Masjid Muhammadiyah Suprpto Bengkulu”, yang disusun oleh Linda Oktriani Mahasiswa Program Studi Manajemen Zakat Dan Wakaf Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu pada tahun 2017. Dalam penelitian ini membahas mengenai pengelolaan wakaf produktif dan untuk mengetahui keadaan aset benda wakaf serta pendayagunaan wakaf yang ada di Masjid Muhammadiyah Suprpto Bengkulu.³¹ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah pembahasan mengenai pengelolaan wakaf produktif digunakan untuk pembiayaan operasional, sarana prasarana serta pemanfaatan aset wakaf dari lahan pertanian. Sementara perbedaannya, penelitian ini terletak pada fokus penelitiannya yaitu terkait

³⁰ *Ibid.*, hlm. 47.

³¹ Linda Oktriani, “Pengelolaan Wakaf Produktif Di Masjid Muhammadiyah Suprpto Bengkulu”, *Skripsi*, Diterbitkan, Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu, (Bengkulu), 2017.

perumusan strategi yang peneliti lakukan. Selain itu dalam penelitian ini adanya aset wakaf yang dikembangkan menjadi ruko-ruko untuk disewakan kepada masyarakat setempat. Sementara penelitian saya membahas perumusan strategi wakaf produktif untuk mengetahui bagaimana tahapan manajemen strategi, serta pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

Penelitian disusun oleh Mutia Ulfah Mahasiswa Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung pada tahun 2019 yang memiliki judul skripsi, “Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Kemanfaatan Harta Wakaf (Studi Pada Pengurus Nazir Wakaf Di Masjid Al-Furqon Kota Bandar Lampung)”, pembahasan dalam penelitian ini mengenai potensi wakaf produktif dan manajemen pengelolaan wakaf di Masjid Al-Furqon yang lebih mengarah pada optimalisasi pengeleloaannya.³² Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah bahasan mengenai manajemen pengelolaan wakaf yang mengarah kepada keagamaan. Sedangkan perbedaanya, terletak pada fokus penelitian yakni, penilaian terhadap kemanfaatan harta wakaf dan aset wakaf yang dimiliki. Sementara penelitian saya membahas perumusan strategi wakaf produktif untuk mengetahui bagaimana tahapan manajemen strategi, serta pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

³² Mutia Ulfah, “Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Kemanfaatan Harta Wakaf (Studi Pada Pengurus Nazhir Wakaf Di Masjid Al-Furqon Kota Bandar Lampung)”, *Skripsi*, Diterbitkan, Prodi Ekonomi Syariah, Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, (Bandar Lampung), 2019.

Karya Ilmiah berupa Skripsi yang berjudul, “Produktifitas Pengelolaan Wakaf Pada Yayasan Al-Muhsin Metro” disusun oleh Novia Syarifah Amalia Mahasiswa Jurusan Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro pada tahun 2018. Skripsi ini membahas keproduktifitasan pengelolaan wakaf pada Yayasan Al-Muhsin Metro.³³ Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah pembahasan mengenai pemanfaatan wakaf produktif sebagai pengembangan Lembaga Pendidikan Islam dan terletak pada jenis wakafnya. Sementara itu perbedaannya dengan penelitian saya adalah membahas perumusan strategi wakaf produktif untuk mengetahui bagaimana tahapan manajemen strategi, serta pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

Penelitian yang dilakukan oleh Isa Anshori berjudul, “Peran dan Manfaat Wakaf Dalam Dunia Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah, Pesantren Al-Andalusia Caringin Sukabumi Jawa Barat Indonesia)”, terhimpun dalam Jurnal *Tahdzibi, Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3 No.1, Mei 2018. Pada penelitian ini membahas Kontribusi Wakaf Terhadap Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.³⁴ Persamaan penelitian in dengan penelitian saya adalah optimalisasi harta wakaf yang

³³ Novia Syarifah Amala, “Produktifitas Pengelolaan Wakaf Pada Yayasan Al-Muhsin Metro”, *Skripsi*, Diterbitkan, Jurusan Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, Metro, 2018.

³⁴ Isa Anshori, “Peran Dan Manfaat Wakaf Dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah, Pesantren Al-Andalusia Caringin Sukabumi Jawa Barat Indonesia)”, *Jurnal Tahdzibi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Jakarta*, (Tangerang Selatan) Vol. 3 No.1, 2018.

dikelola untuk pengembangan Lembaga Pendidikan Islam. Sementara perbedaannya dalam penelitian yang saya lakukan yaitu membahas perumusan strategi wakaf produktif untuk mengetahui bagaimana tahapan manajemen strategi, serta pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

Penelitian yang dilakukan Abdan Rahim berjudul, “Peran Wakaf Dalam Pengembangan Pendidikan Islam”, terhimpun dalam Jurnal *Al-Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, Vol.13 No.1, 2019. Pada penelitian ini membahas permasalahan pendidikan yang membutuhkan biaya yang banyak serta solusi dalam mengatasi problematika tersebut dengan memanfaatkan dana sosial yang dimanfaatkan untuk tujuan pendidikan, salah satunya dengan wakaf.³⁵ Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah membahas potensi wakaf dalam mengembangkan Lembaga Pendidikan. Sementara itu, perbedaannya pada penelitian yang saya lakukan membahas perumusan strategi wakaf produktif untuk mengetahui bagaimana tahapan manajemen strategi, serta pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

G. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus lapangan.

Jhon W. Best mengungkapkan bahwa studi kasus berpaduan dengan

³⁵ Abdan Rahim, “Peran Wakaf Dalam Pengembangan Pendidikan Islam”, *Al-Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, Vol. 13 No.1, 2019.

segala sesuatu yang memiliki nilai dalam sejarah atau perkembangan kasus yang bertujuan untuk memahami periode kehidupan atau bagian dari periode kehidupan suatu unit individu meliputi: perorangan, keluarga, kelompok pranata sosial suatu masyarakat.³⁶ Pada penelitian ini penulis berusaha mencari informasi di lapangan dari para narasumber yang memiliki keterkaitan untuk mengetahui manajemen strategi khususnya perumusan strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin, dengan mengumpulkan informasi dari hasil wawancara dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pada penelitian kualitatif data yang digunakan berasal dari berbagai sumber dengan menggunakan beragam teknik pengumpulan data, dan dilakukan secara *continue* sampai datanya lengkap.³⁷ Pada penelitian kualitatif ini dilakukan dengan mendeskripsikan kajian yang didapat dari pernyataan-pernyataan atau argumentasi berupa deskripsi atau cerita yang diarahkan untuk mendapatkan fakta-fakta yang berhubungan dengan manajemen strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

2. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan

³⁶ Hardani, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta, 2020), hlm. 63.

³⁷ *Ibid.*, hlm. 160.

data kepada penulisnya atau pengumpul data.³⁸ Dalam penelitian ini, penulis memperoleh data primer yang bersumber dari wawancara dengan instansi Yayasan Madrasah Diniyyah Al-Muhajirin.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan kebalikan dari data primer dimana sumber data yang diperoleh tidak langsung didapatkan oleh pengumpul data, seperti sumber data yang didapatkan melalui orang lain atau melalui dokumen.³⁹ Sumber data sekunder yang penulis gunakan diambil dari literatur-literatur yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan masalah yang diteliti yaitu manajemen strategi dan pengelolaan wakaf produktif. Bahan ini didapatkan melalui studi kepustakaan maupun literatur lain sebagai data pendukung guna melengkapi data primer.

3. Lokasi/ Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin, RT/RW: 03/02 Desa Sumber Hidup, Pedamaran Timur, Ogan Komering Ilir, Sumatera Selatan. Waktu penelitian akan dilakukan pada bulan Januari 2023 sampai dengan November 2023.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Pengertian wawancara menurut Nazir adalah proses

³⁸ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm. 137.

³⁹ Hardani dkk, *Metode Penelitian Kualitatif...* hlm. 121.

memperoleh keterangan yang bertujuan untuk menyusun penelitian yang melibatkan penanya dan pemberi jawaban sambil bertatap muka dengan menggunakan alat panduan wawancara.⁴⁰ Dalam penelitian ini yang menjadi objek sumber data wawancara adalah narasumber yang memiliki keterkaitan terhadap manajemen strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

Adapun objek wawancara pada penelitian ini ada empat narasumber yaitu: Pertama, Bapak Muhammad Ahmadi selaku Ketua Yayasan. Kedua, Bapak H. Agus Salim selaku Ketua II Yayasan. Ketiga, Bapak Zainus Shoib selaku Operator Yayasan. Keempat, Bapak Fauzi Bahtiar selaku Sub Bidang Pendanaan Yayasan. Narasumber tersebut merupakan orang yang paling berpengaruh terhadap Yayasan, karena termasuk pendiri dan berkontribusi terhadap pengembangan Madrasah Diniyah hingga saat ini serta termasuk dari bagian dalam pengelolaan wakaf produktif.

b. Dokumentasi

Kata dokumentasi diambil dari kata dokumen, yang memiliki arti barang-barang tertulis. Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang diambil dan dicatat berdasarkan data-data yang sudah ada.⁴¹ Dokumentasi yang akan dilakukan

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 138.

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 149.

peneliti yakni, buku, jurnal, dan dokumen-dokumen pendukung yang berisi data pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

5. Teknik Analisa Data

Analisis kualitatif merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis, data yang digunakan berasal dari berbagai sumber dengan menggunakan beragam teknik pengumpulan data. Baik itu berupa hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, yang kemudian dilakukan secara *continue* sampai datanya lengkap.⁴² Selain itu metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, yaitu metode penulisan yang menggambarkan tentang manajemen strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah diniyah Al-Muhajirin.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data yang direduksi menganut cara analisis data menurut Miles dan Huberman, antara lain:⁴³

a. Reduksi data

Reduksi data merupakan cabang dari analisis yang mengobjekkan, mengkategorikan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengelola data dengan cara sedemikian rupa

⁴² *Ibid.*, hlm. 160.

⁴³ *Ibid.*, hlm. 164-170.

sehingga menemukan konklusi-konklusi yang akhirnya dapat diambil dan dapat diperiksa kebenarannya.

Dalam penulisan ini seluruh data yang berkaitan dengan manajemen strategi wakaf produktif serta pengambilan data yang telah direduksi, akan disederhanakan dan difokuskan kemudian dikelola datanya untuk mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data berikutnya.

2. Penyajian data

Penyajian yang dimaksud Miles dan Huberman, adalah keseluruhan informasi tertata yang memberi kemungkinan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data secara sistematis akan membantu penulis dalam menarik kesimpulan.

3. Penarikan simpulan dan verifikasi

Langkah yang ketiga dari analisis kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan simpulan dan verifikasi. Simpulan awal yang didapatkan masih bersifat sementara, dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahapan pengumpulan data berikutnya. Penarikan simpulan ini dilakukan dengan jalan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subjek penelitian dengan makna yang terkandung dalam konsep-konsep dasar penelitian tersebut.

H. Sistematika Penulisan

Untuk mendeskripsikan mengenai pola pemikiran penulis yang disusun dalam penelitian ini maka penulis menyusun sistematika pembahasan yang dibagi menjadi lima bab. Adapun sistematika penulisan yang digunakan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan. Terdiri dari latar belakang masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, tinjauan pustaka, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II merupakan landasan teori. Pada bab ini menjelaskan mengenai tinjauan umum mengenai teori-teori yang digunakan dalam penelitian yang meliputi wakaf produktif (pengertian wakaf produktif, dasar hukum wakaf produktif, syarat-syarat wakaf produktif, macam-macam wakaf produktif), pengelolaan wakaf produktif (pengertian pengelolaan wakaf, fungsi pengelolaan wakaf, tata kelola wakaf, pengelolaan wakaf perspektif UU No. 41 Tahun 2004) dan manajemen strategi wakaf produktif (pengertian manajemen strategi, proses pengamatan lingkungan, tahapan manajemen strategi).

BAB III membahas mengenai deskripsi penelitian. Pada bab ini berisi gambaran umum Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dan pengelolaan wakaf produktif (perkebunan) di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin. Dibagian pertama menjelaskan mengenai sejarah berdirinya yayasan, visi, misi, tujuan, dan struktur organisasi. Kemudian menjelaskan mengenai tata kelola pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

BAB IV membahas analisis pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin yang meliputi fungsi pengelolaan wakaf: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Kemudian membahas mengenai analisis manajemen strategi wakaf produktif (formulasi, implementasi, dan evaluasi).

BAB V, pada bagian ini berisi penutup yang memuat kesimpulan hasil telaah penelitian dan saran-saran sebagai acuan penulis.

BAB II

**WAKAF PRODUKTIF, MANAJEMEN PENGELOLAAN WAKAF
PRODUKTIF, DAN MANAJEMEN STRATEGI PENGELOLAAN WAKAF
PRODUKTIF**

A. Wakaf Produktif

1. Pengertian Wakaf Produktif

Wakaf produktif adalah harta benda yang diwakafkan digunakan untuk kegiatan produksi kemudian hasilnya disalurkan sesuai dengan peruntukan wakaf. Wakaf produktif juga memiliki arti sebuah skema pengelolaan donasi wakaf umat, yaitu dengan memproduktifkan donasi tersebut sehingga mampu menghasilkan surplus yang berkelanjutan.⁴⁴ Sementara itu, Munzir Qahaf mengategorikan wakaf berdasarkan penggunaannya yakni, wakaf langsung dan tidak langsung. Pertama, wakaf yang digunakan untuk mencapai tujuannya seperti, masjid untuk shalat, sekolah untuk belajar, rumah sakit untuk orang sakit. Kedua, wakaf yang digunakan tidak secara langsung melainkan dimanfaatkan dan dikelola untuk kegiatan produksi, kemudian hasilnya disalurkan. Jenis wakaf yang kedua ini disebut dengan wakaf produktif.⁴⁵

2. Dasar Hukum Wakaf Produktif

Pembahasan mengenai dasar hukum wakaf produktif, di berbagai literatur tidak ada yang menyebutkan secara eksplisit mengenai dasar

⁴⁴ Choiriyah, "Wakaf Produktif dan Tata Cara Pengelolaannya"...hlm, 28.

⁴⁵ Khusairi, "Wakaf Produktif"...hlm. 90.

hukum wakaf produktif. Akan tetapi banyak yang menyandarkan dasar hukum wakaf produktif dengan dasar hukum wakaf yang ada. Salah satu aturan mengenai wakaf produktif telah disebutkan pada UU Nomor 41 tahun 2004 pasal 43 ayat 2, "...pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara produktif".⁴⁶ Sepertinya adanya UU ini menganggap masyarakat sudah paham sehingga tidak ada penjelasan lebih lanjut terkait ayat yang menyebutkan "dilakukan secara produktif". Namun pada kenyataannya fakta di lapangan menunjukkan beragam penafsiran dan pemahaman tentang makna wakaf produktif.⁴⁷

Dari banyaknya hukum fikih yang diambil sebagai dasar hukum wakaf merupakan hasil *ijtihad*. Menurut Syaikh Mustafa As-Zarqa dalam hal tersebut dalil *Aqli* mempunyai peranan penting sebab, umat Islam hanya sepakat pada satu hal tentang wakaf, yaitu kadar wajibnya wakaf yang memiliki tujuan untuk mendekatkan diri kepada Allah Swt. Oleh karena itu pengembangan hasil *ijtihad* sebenarnya sangat luas, termasuk *wakif* dalam menetapkan syarat-syarat yang dianggap sesuai dengan tujuan wakafnya yang secara garis besar harus dalam rangka mendekatkan diri kepada Allah Swt.⁴⁸

⁴⁶ Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf (Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4459).

⁴⁷ Khusaeri, "Wakaf Produktif... hlm. 90.

⁴⁸ Mundzir Qahaf, *Manajemen Wakaf Produktif...* hlm. 133.

Selain itu, dalam pembahasan para ahli fikih ditegaskan bahwa wakaf yang produktif syaratnya bisa batal apabila wakaf tersebut tidak dirawat, termasuk juga tidak adanya peremajaan barang wakaf sebagai antisipasi terjadinya risiko. Syarat tersebut bisa dikatakan batal karena kedapatan bertentangan dengan tujuan harta benda yang diwakafkan.⁴⁹ Diantara syarat sahnya wakaf menurut syariat Islam, para ahli fikih telah sepakat untuk menghormati syarat benda yang diwakafkan dalam ketentuan yang masih diperbolehkan (*mubah*) serta tidak adanya pertentangan mengenai praktik perwakafan.⁵⁰

Melihat dari penerima wakaf sendiri yaitu; fakir, miskin, kerabat, ibnu sabil, pejuang yang jihad dijalan Allah, tamu. Menunjukkan bahwa manfaat yang diterima oleh *mauquf alaih* adalah perolehan hasil yang didapatkan dari pemanfaatan wakaf, bukan merupakan benda yang diwakafkan. Seperti halnya, wakaf pertanian berupa sawah atau kebun kemudian aset tersebut dimanfaatkan dan hasil dari wakafnya diberikan kepada *mauquf alaih*.⁵¹

Pembahasan mengenai dasar hukum wakaf produktif sebenarnya sudah dijelaskan dalam pengertian wakaf sendiri. karena dalam pengertiannya sudah jelas disebutkan bahwa “harta yang diwakafkan dapat dipindah dan dimanfaatkan barangnya tanpa mengurangi dan

⁴⁹ *Ibid*, hlm. 114.

⁵⁰ *Ibid*, hlm. 116.

⁵¹ Ahmad Furqon, *Fikih Manajemen Wakaf Produktif*...hlm. 18.

memutus pemanfaatan harta tersebut....”⁵² Terbukti dalam pengertian ini bahwasannya harta wakaf yang dimanfaatkan barangnya tidak boleh mengurangi atau memutus pemanfaatan wakaf tersebut. Jika dilihat dari segi arti produktif sendiri yang dikutip dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah mampu menghasilkan terus dan dipakai secara teratur.⁵³

3. Syarat-Syarat Wakaf Produktif

Untuk menuju ke arah wakaf produktif setidaknya ada tiga Syarat/keadaan yakni:⁵⁴

- a. Orang yang berwakaf tidak mensyaratkan atau membatasi harta yang telah diwakafkan hanya sebatas kepentingan ibadah saja. Maka dari itu, perlu sosialisasi lebih lanjut terkait penggunaan wakaf.
- b. Pengelola wakaf atau *nazhir* memiliki semangat *entrepreneur*. Tanpa adanya motivasi dan jiwa *entrepreneur* pengelola wakaf hanya akan terbebani oleh wakaf yang akan dijalkannya.
- c. Menekankan prinsip keterbukaan dalam pengelolaan wakaf.

4. Macam-Macam Wakaf Produktif

⁵² Muhammad Bin Qasim Al-gozi, *Fathul Qorib Mujib*, (Surabaya: Al-Haromain, 2005), hlm. 39.

⁵³ Arti kata produktif - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online, Diakses Pada Tanggal 4 Februari 2023.

⁵⁴ Khusaeri, “Wakaf Produktif...hlm. 91.

Dikutip dari laman web Badan Wakaf Indonesia, macam-macam wakaf produktif antara lain: Wakaf tanah untuk kegiatan pertanian, wakaf toko untuk kegiatan perdagangan, dan sebagainya.⁵⁵ Sementara itu macam wakaf produktif juga disebutkan oleh khusaeri dalam *Jurnal Al-A'rof*, bahwasannya wakaf bisa diinvestasikan dalam bidang pertanian, peternakan, pertokoan, SPBU, hotel, bahkan lembaga pendidikan dan kesehatan.⁵⁶ Macam-macam wakaf produktif juga disebutkan dalam artikel web oleh Abdul Raqib, seperti: wakaf lahan pertanian, wakaf hewan ternak, wakaf sarana air, wakaf pada bisnis ritel, saham, pendidikan, dan wakaf pada bidang kesehatan.⁵⁷

B. Pengelolaan Wakaf Produktif

1. Pengertian Pengelolaan Wakaf

Pengelolaan adalah proses yang memberikan pengawasan kepada seluruh bagian organisasi yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan, proses melakukan kebijakan tertentu dengan menggerakkan sumber daya lain.⁵⁸ Pada dasarnya pengelolaan memiliki arti yang sama dengan manajemen yaitu penggerakan, pengorganisasian, dan pengarahan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan.⁵⁹ Manajemen atau

⁵⁵<https://www.bwi.go.id/3983/2019/11/08/wakaf-produktif-bisa-tingkatkan-kesejahteraan-masyarakat/>, Diakses pada tanggal 3 Februari 2023.

⁵⁶ Khusaeri, "Wakaf Produktif...".hlm. 91.

⁵⁷ <https://yatimmandiri.org/blog/berbagi/wakaf-produktif/>, Diakses pada tanggal 3 Februari 2023.

⁵⁸ Tim Media, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Media Centre, t.t), hlm. 300.

⁵⁹ Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif...*hlm. 72.

pengelolaan wakaf memberikan pembinaan dan pelayanan terhadap sejumlah harta yang di eksklusifkan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Oleh sebab itu usahanya harus terkonsentrasi pada upaya merealisasikan sebesar mungkin perolehan manfaat untuk tujuan yang telah ditentukan pada harta tersebut.⁶⁰

2. Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Wakaf

Manajemen juga dipandang sebagai pengetahuan yang dikumpulkan, disistematisasi, dan diterima berhubungan dengan kebenaran-kebenaran yang bersifat menyeluruh tentang manajemen. Fungsi manajemen dalam pengelolaan wakaf yakni perencanaan (*al-takthith*), pengorganisasian (*al-tanzim*), kepemimpinan (*al-qiyadah*), dan pengawasan (*al-riqabah*). Mengenai fungsi tersebut diuraikan sebagai berikut ini:⁶¹

a. Perencanaan (*Planning / Al-Takthith*)

Perencanaan merupakan pengambilan keputusan pertama mengenai apa yang akan dilakukan. Bersamaan dengan itu, dalam perencanaan wakaf ada tiga hal yang terkandung didalamnya yaitu: a) dari segi proses, perencanaan merupakan suatu proses dasar yang digunakan untuk menetapkan tujuan pengelolaan wakaf dan menentukan bagaimana tujuan tersebut dapat direalisasikan. 2) dari segi fungsi manajemen,

⁶⁰ Abdul Hakim, "Manajemen Harta Wakaf Produktif Dan Investasi Dalam Sistem Ekonomi Syariah", *jurnal Riptek*, Vol. 4, No. 2, 2010, hlm. 10.

⁶¹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Terj. Dimyauddin Djuwaini, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 22-25.

perencanaan akan berpengaruh dan memberikan wewenang pada *nazhir* untuk menentukan rencana program organisasi. 3) dari segi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang terkait apa yang dilakukan *nazhir*, bagaimana melakukannya, kapan, dan siapa yang akan melakukannya.

b. Pengorganisasian (*Organizing / Al-Tanzim*)

Pengorganisasian adalah mempertemukan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia, sumber daya fisik, finansial, informasi, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dalam proses pengorganisasian wakaf, kepala *nazhir* wakaf mengalokasikan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan berdasarkan kerangka kerja organisasi. Struktur organisasi merupakan desain organisasi dimana manajer mengalokasikan sumber daya organisasi, mengenai pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana seluruh tugas kerja tersebut dapat di koordinasikan dan dikomunikasikan.

c. Kepemimpinan (*Leading / Al-Qiyadah*)

Leading merupakan suatu proses pembangkitan semangat orang lain untuk menjadi aktor organisasi yang lebih baik. Bersamaan dengan wakaf dalam fungsi tahapan kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada *nazhir* yang

direkrut agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan wakaf. Setelah itu, pembagian tugas dan penjelasan rutin terkait pekerjaan yang telah ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling / Al-raqabah*)

Pengawasan merupakan sebuah proses untuk memastikan bahwa kegiatan yang sedang berjalan sesuai dengan rencana. Keterkaitan pengawasan dengan pengelolaan wakaf adalah mengevaluasi hasil capaian tujuan dan target kegiatan sesuai dengan standar atau prinsip investasi dalam perspektif ekonomi syariah. Mengambil tindakan klarifikasi dan korektif atas penyimpangan yang mungkin ditemukan. Setelah itu, melakukan berbagai alternatif atau cara-cara pemecahan masalah yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pengelolaan wakaf.

3. Tata Kelola Wakaf

Dalam tata kelola wakaf, terdapat tiga mekanisme manajemen pengelolaan yaitu, menghimpun harta wakaf, memproduktifkan harta wakaf, dan menyalurkan hasil wakaf sebagai berikut:

a. Menghimpun Harta Wakaf

Kegiatan manajerial dalam pengelolaan wakaf yang pertama adalah menghimpun harta benda wakaf dari para donatur atau wakif. Aktivitas seperti ini disebut dengan kegiatan *fundraising*. *Fundraising* adalah suatu konsep mengenai kegiatan

menggalang dana dan upaya dari masyarakat yang digunakan untuk mendanai program dan kegiatan operasional lembaga guna mencapai tujuan.⁶² Sebab harta atau donasi yang diterima sebagai sumber pemasukan yang digunakan untuk membiayai program agar bisa terwujud, maka dibutuhkan langkah-langkah strategis dalam menghimpun aset, yang selanjutnya akan dikelola dan dikembangkan.⁶³ Dalam usaha menggalang sumber daya atau sumber dana terdapat tiga kategori sebagai berikut:⁶⁴

- a) Mengakses sumber dana baik itu termasuk harta benda bergerak atau harta tidak bergerak dari masyarakat, perorangan, institusi, pemerintah, bisnis ataupun perusahaan.
- b) Menciptakan sumber daya atau *source of funds* (sumber dana) yang diambil dari hasil pemanfaatan wakaf produktif.
- c) Mendapatkan surplus atau keuntungan yang diperoleh dari sumber daya *non monetary* (relawan, volunteer, *brand image* perusahaan atau organisasi).

b. Memproduktifkan Harta Wakaf

Ketika wakaf sudah diberikan kepada *nazhir*, maka suatu

⁶² Mifatahul Huda, *Mengalirkan Manfaat Wakaf: Potret Perkembangan Hukum Dan Tata Kelola Wakaf Di Indonesia*, (Bekasi: Gramata Publishing, 2015), hlm. 196.

⁶³ <https://www.studocu.com/id/document/universitas-islam-negeri-antasari-banjarmasin/akuntansi/16-definisi-fundraising/49306412>, Diakses pada 21 Oktober 2023.

⁶⁴ Mifatahul Huda, *Mengalirkan Manfaat Wakaf...* hlm. 200-201.

keharusan bagi *nazhir* untuk merawat dan mengembangkan harta wakaf agar tidak bersifat konsumtif. Sebagaimana Khalifah Umar yang mewakafkan sebidang tanahnya di Khaybar yang harus tetap menahan pokok harta wakaf.⁶⁵ Memproduktifkan harta atau pokok barang wakaf, dapat dilakukan dengan beberapa alternatif wakaf produktif berdasarkan pengelompokan jenis-jenis lokasi yaitu:⁶⁶

- a) Tanah di pedesaan, meliputi usaha pertanian, perikanan, tempat wisata, industri rumahan, dan lain sebagainya.
- b) Tanah di perkotaan, dapat dilakukan dengan jenis usaha perkantoran, apartemen, pusat pembelanjaan, hotel, rumah sakit, pom bensin, rumah makan, bengkel, dan lain sebagainya.
- c. Menyalurkan Hasil Wakaf

Mekasnisme yang ketiga yakni, penyaluran atau pemberdayaan hasil wakaf seluas-luasnya kepada orang yang membutuhkan untuk kemaslahatan bersama. *Pentasyarufan* hasil wakaf dalam bentuk pemberdayaan hasil wakaf, secara umum ditujukan kepada penerima manfaat wakaf yang terkadang sudah ditunjuk oleh wakif untuk apa dan kepada

⁶⁵ *Ibid.*, hlm. 219.

⁶⁶ *Ibid.*, hlm. 228-230.

siapa. Namun, tidak semua wakif menyebutkan secara spesifik terkait peruntukan hasil wakaf yang disalurkan, seperti halnya pemanfaatan wakaf yang digunakan untuk kemaslahatan bersama.⁶⁷

4. Pengelolaan Wakaf Produktif Perspektif UU No. 41 Tahun 2004

Pengelolaan wakaf produktif dalam perspektif Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf yaitu:⁶⁸

a. Wakif

Pada Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf menjelaskan bahwa, “wakif adalah pihak yang mewakafkan harta benda miliknya”. Adapun yang disebut ‘wakif’ terbagi kedalam 3 jenis yang ditinjau dari pasal 7 yang meliputi:

1. Perseorangan.
2. Organisasi.
3. Badan Hukum.

Terkait pengelompokan jenis-jenis wakif dijelaskan pada pasal 8 Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, yakni:

⁶⁷ *Ibid.*, hlm. 240.

⁶⁸ Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf...

- a) Wakif perseorangan sebagaimana dimaksud dalam pasal 7 huruf (a) hanya dapat melakukan wakaf apabila memenuhi persyaratan:
1. Dewasa.
 2. Berakal sehat.
 3. Tidak terhalang melakukan perbuatan hukum.
 4. Pemilik sah harta benda.
- b) Wakif organisasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 7 huruf (b) hanya dapat melaksanakan wakaf apabila memenuhi ketentuan organisasi untuk mewakfkan harta benda milik organisasi sesuai dengan anggaran dasar organisasi yang bersangkutan.
- c) Wakif badan hukum sebagaimana dimaksud dalam pasal 7 huruf (c) hanya dapat melakukan wakaf apabila memenuhi ketentuan badan hukum untuk mewakafkan harta benda wakaf milik badan hukum sesuai dengan anggaran dasar badan hukum yang bersangkutan.
- b. *Nazhir* wakaf dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004
- Nazhir* adalah pihak yang menerima harta benda wakaf dari wakif untuk dikelola dan dikembangkan sesuai dengan peruntukannya. Dalam pasal 9 Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf terdapat penjelasam mengenai pengelompokan *nazhir* yang meliputi:

1. Perseorangan.
2. Organisasi, dan
3. Badan Hukum.

Sementara itu, syarat-syarat *nazhir* yang dijelaskan pada pasal 10 Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, yakni:

1. Perseorangan, yang dimaksud dalam pasal 9 huruf (a) hanya dapat menjadi *nazhir* apabila memenuhi persyaratan:
 - a) Warga negara Indonesia.
 - b) Beragama Islam.
 - c) Dewasa.
 - d) Amanah.
 - e) Mampu secara jasmani dan rohani; dan
 - f) Tidak terhalang melakukan perbuatan hukum.
2. Organisasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 huruf (b) hanya dapat menjadi *nazhir* apabila memenuhi persyaratan:
 - a) Pengurus organisasi yang bersangkutan memenuhi persyaratan *nazhir* perseorangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1); dan

- b) Organisasi yang bergerak di bidang sosial, pendidikan, kemasyarakatan, dan/atau keagamaan Islam.
3. Badan hukum sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 huruf (c) hanya dapat menjadi *nazhir* apabila memenuhi persyaratan:
- a) Pengurus badan hukum yang bersangkutan memenuhi persyaratan *nazhir* perseorangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1); dan
 - b) Badan hukum Indonesia yang dibentuk sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan
 - c) Badan hukum yang bersangkutan bergerak di bidang sosial, pendidikan, kemasyarakatan, dan/atau keagamaan Islam.

Kemudian, sebagaimana tugas-tugas *nazhir* yang diatur dalam pasal 11 Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf yakni:

1. Melakukan pengadministrasian harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi, dan peruntukannya.
2. Mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi, dan peruntukannya.
3. Mengawasi dan melindungi harta benda wakaf, dan

4. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Badan Wakaf Indonesia.

Mengenai pengelolaan wakaf kembali diperjelas dalam pasal 42 Undang-Undang nomor 41 Tahun 2004 disebutkan bahwa, “*nazhir* wajib mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi, dan peruntukannya”. Berdasarkan penjelasan tersebut di dalam pasal 4 disebutkan bahwa, “wakaf bertujuan memanfaatkan harta benda wakaf sesuai dengan fungsinya”. Kemudian pada pasal 5 dikatakan lagi bahwa, “wakaf berfungsi mewujudkan potensi dan manfaat ekonomis harta benda wakaf untuk kepentingan ibadah dan untuk memajukan kesejahteraan umum”. Dalam rangka mencapai tujuan dan fungsi wakaf harta benda wakaf hanya dapat diperuntukkan bagi:⁶⁹

1. Sarana dan kegiatan ibadah.
2. Sarana dan kegiatan pendidikan serta kesehatan.
3. Bantuan kepada fakir miskin, anak terlantar, yatim piatu, bea siswa.
4. Kemajuan dan peningkatan ekonomi umat.
5. Kemajuan dan kesejahteraan umum lainnya yang tidak bertentangan dengan syariah dan peraturan perundang-undangan.

⁶⁹ Pasal 22, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.

C. Manajemen Strategi

1. Definisi Manajemen Strategi

Strategi berasal dari kata *Strategos* (Bahasa Yunani), dalam kata tersebut jika dipisah: *Stratos* berarti militer dan *Ag* yang berarti memimpin, maka arti dari *strategos* adalah sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal perang dalam menciptakan rencana untuk memenangkan perang.⁷⁰ Secara umum, strategi adalah proses penetapan rencana *top leader* yang berfokus pada tujuan jangka panjang suatu organisasi, disertai dengan menyiapkan cara atau usaha dalam mencapai tujuan. Manajemen strategi adalah satu set keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan menerapkan strategi-strategi berdaya saing tinggi dan tepat bagi perusahaan dan lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi.⁷¹

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen strategi yang berbeda-beda. Menurut Pearce/Robinson manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang dibuat/disusun untuk mencapai tujuan organisasi.⁷² Certo mengartikan manajemen strategis sebagai upaya analisis keputusan, dan tindakan yang dilakukan oleh Perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan suatu keunggulan

⁷⁰ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*... hlm. 15.

⁷¹ Sadarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Refika Aditama, 2022), hlm. 301.

⁷² Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*... hlm. 2.

bersaing.⁷³ Sementara itu, David memandang manajemen strategis sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan perusahaan/organisasi dapat mencapai tujuan.⁷⁴

2. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan merupakan proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan sebagai *monitoring* lingkungan Perusahaan atau organisasi.⁷⁵ Adapun analisis lingkungan, pada umumnya menggunakan analisis SWOT yang digunakan untuk mengarahkan analisis strategi pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Pengamatan lingkungan dalam model manajemen strategis menurut Wheelen terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal.⁷⁶

Lingkungan eksternal meliputi, peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang datangnya dari luar lingkungan perusahaan. Sedangkan lingkungan internal meliputi, kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) bersumber dari perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan sosial (kekuatan ekonomi,

⁷³ *Ibid.* hlm. 3.

⁷⁴ *Ibid.*, hlm. 4.

⁷⁵ <https://www.bing.com/search?pglt=41&q=kegunaan+analisis+lingkungan+dalam+mana+jemen+strategis> Diakses pada 16 November 2023.

⁷⁶ Nugraha Pranadita, *Perumusan Strategi Perusahaan...* hlm. 21.

kekuatan teknologi, kekuatan politik hukum dan kekuatan sosio kultural) dan lingkungan tugas atau industri (pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan). Sedangkan ruang lingkup lingkungan internal perusahaan terdiri dari struktur atau rantai perintah (cara bagaimana perusahaan diorganisasikan berhubungan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja), budaya (pola keyakinan, penghargaan, nilai dan norma), dan sumber daya (aset bahan baku bagi produksi barang dan jasa).⁷⁷

Adapun kekuatan-kekuatan yang berada pada lingkungan sosial dalam manajemen strategi yang harus diamati menurut Hunger dan Wheelen adalah:⁷⁸

- a. Kekuatan ekonomi, merupakan kekuatan yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.
- b. Kekuatan teknologi, adalah kekuatan yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah.
- c. Kekuatan hukum politik, adalah kekuatan yang mendistribusikan kekuasaan, menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum serta aturan-aturan.
- d. Kekuatan sosiokultural, adalah kekuatan yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan tradisi turun temurun lingkungan.

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ *Ibid.*, hlm. 22.

Sedangkan lingkungan kerja berpengaruh langsung kepada perusahaan dan pada gilirannya perusahaan juga berpengaruh kepada lingkungan kerja. Ada pengaruh yang timbal balik antara lingkungan kerja dan perusahaan. Dengan demikian, kekuatan-kekuatan yang berada pada lingkungan eksternal perusahaan ada yang berpengaruh secara langsung kepada kegiatan perusahaan yang dilakukan dalam jangka pendek (kekuatan lingkungan tugas) dan ada juga yang berpengaruh secara tidak langsung kepada kegiatan perusahaan yang dilakukan dalam jangka pendek (kekuatan lingkungan sosial).⁷⁹

Pada hakikatnya, tujuan dari model manajemen strategi adalah untuk merumuskan strategi bersaing yang dapat memenangkan persaingan dalam industri.⁸⁰ Oleh sebab itu, sebagai pelaku usaha harus menimbang dan mengukur bagaimana strategi yang akan dimuat oleh perusahaan/organisasi agar dapat memanfaatkan peluang dan memaksimalkan kekuatan untuk menghadapi ancaman dan meminimalisir adanya kelemahan dalam internal Perusahaan atau organisasi. Disisi lain, karena strategi merupakan rencana yang belum pasti maka harus ada perhatian khusus terhadap formulasi strategi.⁸¹

3. Tahapan Manajemen Strategi

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Nugraha Pranadita, *Perumusan Strategi Perusahaan...* hlm. 23.

⁸¹ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik...* hlm. 68.

untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan yang ditinjau dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Formulasi strategi menurut Wheelen meliputi: menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.⁸² Adapun langkah-langkah dalam perumusan strategi sebagai berikut:

a) Penentuan misi

Penentuan misi merupakan langkah awal dalam formulasi strategi. Misi adalah penjelasan mengenai sesuatu yang harus dicapai perusahaan di masa mendatang oleh semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi.⁸³ Sedangkan Hunger & Wheelen mengartikan misi sebagai alasan mengapa organisasi hidup, misi dapat ditentukan secara sempit ataupun secara luas.⁸⁴

Adapun kualifikasi penentuan misi meliputi:⁸⁵

1. Pernyataan mengenai produk atau layanan yang ditawarkan yang sangat dibutuhkan dalam masyarakat.
2. Misi yang di rumuskan harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani.

⁸² Nugraha Pranadita, *Perumusan Strategi Perusahaan...* hlm. 38.

⁸³ Junaidah, *Implementasi Manajemen Strategis Dalam Pendidikan Islam*, (Bandar Lampung: CV. Utama Anugerah Utama Rahatja, 2013), hlm. 38

⁸⁴ Nugraha Pranadita, *Perumusan Strategi Perusahaan...* hlm. 22.

⁸⁵ Junaidah, *Implementasi Manajemen Strategis...* hlm. 39

3. Kualitas produk dan layanan yang diutarakan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat.
4. Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa datang juga manfaat keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan layanan jasa.

Untuk menjamin misi yang telah ditetapkan merupakan sebuah misi yang baik harus:⁸⁶

1. Misi yang ditetapkan harus luas dan dapat diimplementasikan dalam waktu yang akan datang.
2. Misi yang cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah.
3. Lebih mengarah terhadap kemampuan yang dimiliki perusahaan/organisasi.
4. Terhindar dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna.

b) Penentuan tujuan

Tujuan adalah pencapaian hasil akhir dari aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan seyogyanya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil akhir dari penyelesaian misi.⁸⁷ Secara umum, tujuan

⁸⁶ Abd. Rahman Rahim & Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, (Makassar: Lembaga Perpustakaan Dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), hlm.30.

⁸⁷ *Ibid.*, hlm.13.

digolongkan menjadi dua jenis, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Sejalan dengan itu, beberapa karakteristik tujuan adalah:⁸⁸

1. Berfokus pada isu-isu organisasi yang kritis dan merupakan terobosan-terobosan dari perusahaan.
2. Mendeskripsikan aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk mencapai sasaran.
3. Mengidentifikasi waktu spesifik, kapan hasil-hasil itu akan tercapai.
4. dapat diukur, dalam bentuk apakah hasil-hasil itu dapat tercapai atau tidak dapat diubah, apabila perlu untuk kemajuan menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Ruang lingkup tujuan perusahaan dikategorikan kedalam 8 bagian yaitu:⁸⁹

1. Kedudukan pasar.
2. Inovasi.
3. Produktivitas.
4. Tingkat sumber daya.
5. Profitabilitas.
6. Kinerja dan sikap manajer.
7. Kinerja karyawan.

⁸⁸ *Ibid.*, hlm. 34.

⁸⁹ *Ibid.*, hlm. 35.

8. Tanggung jawab sosial.

c) Pengembangan strategi

Strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dicapai oleh perusahaan agar misi perusahaan dapat tercapai dan sebagai kekuatan yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa mendatang. Strategi perusahaan merupakan sebuah wilayah kajian yang menari untuk dicermati. Terdapat dua aliran besar yang dapat dijadikan landasan dalam menentukan strategi perusahaan yaitu:⁹⁰

1. Strategi-strategi utama (*grand strategies*) merupakan satu set alternatif strategi perusahaan yang secara umum dijadikan pedoman dalam menentukan strategi yang akan diambil oleh suatu perusahaan.
2. Strategi-strategi generik (*generic strategies*) adalah pendekatan strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan dalam industri sejenis.

d) Penetapan pedoman kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman luas sebagai dasar pengambilan keputusan secara keseluruhan guna mengikuti strategi perusahaan. Kebijakan-kebijakan tersebut dieksposisi dan diterapkan melalui strategi dan tujuan setiap departemen.

⁹⁰ *Ibid.*, hlm. 42.

Departemen-departemen ini kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah operasionalnya untuk diikuti.⁹¹

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi menurut Hunger & Wheelen adalah suatu proses manajemen untuk mewujudkan strategi dan kebijakan yang telah disusun kedalam sebuah tindakan melalui serangkaian pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Program dalam implementasi strategi merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan sekali pakai. Adapun jika program tersebut berupa satuan uang, maka disebut dengan anggaran. Tahapan terakhir adalah prosedur, prosedur merupakan langkah-langkah sistematis saling berurutan yang mendeskripsikan secara detail terkait suatu tugas penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, unit analisa pada tahapan implementasi strategi adalah kebijakan.⁹²

c. Evaluasi Strategi

Tahapan terakhir manajemen strategis menurut Hunger & Wheelen adalah evaluasi dan pengendalian. Adapun terkait prosesnya melalui aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja yang diawasi atau dimonitori kemudian di ukur apakah sudah sesuai dengan apa

⁹¹ Indra Muchlis Adnan & Sufian Hamim, *Manajemen Strategis Dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2013), hlm. 35.

⁹² Nugraha Pranadita, *Perumusan Strategi Perusahaan...* hlm. 39.

yang diinginkan atau belum. Unit analisa yang digunakan dalam tahapan evaluasi strategi dan pengendalian adalah SOP. Hasil tahapan evaluasi dan pengendalian adalah kinerja yang dicapai oleh perusahaan. Untuk mengetahui kesesuaian perencanaan dengan hasil kerja, maka kinerja tersebut harus dibandingkan dengan perencanaan yang diharapkan pada proses formulasi strategi. Oleh karena itu kinerja menjadi salah satu unit analisis bagi formulasi strategi pada siklus manajemen strategi berikutnya.⁹³

⁹³ *Ibid.*

BAB III

GAMBARAN UMUM YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN DAN PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN

A. Gambaran Umum Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin

1. Sejarah Berdirinya Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin⁹⁴

Awal mula sebelum berdirinya yayasan Madrasah Diniyyah Al-Muhajirin desa ini merupakan sebuah desa berpenduduk baru karena pada masa itu adalah masa transmigrasi. Banyak dari penduduk yang belum paham mengenai Agama Islam, bahkan tidak sedikit pula orang-orang yang tidak tahu tentang agama. Selang beberapa tahun para penduduk memiliki keturunan dan suatu ketika ada seorang pendatang yang paham mengenai Agama Islam. Karena merasa gelisah dan perlu bagi mereka mempersiapkan pendidikan agama bagi generasi penerus, terbesit sebuah keinginan penduduk desa agar ada sarana pendidikan agama ditambah lagi dengan adanya seorang pendatang yang paham mengenai Agama Islam, secara bertahap keinginan tersebut mulai terdengar oleh perangkat desa (Kepala Desa).

Kemudian, pada tahun 1997 melalui masyarakat sekitar dan perangkat desa mengadakan musyawarah yang bertujuan untuk mendirikan Madrasah. Setelah adanya hasil keputusan musyawarah yang menyatakan perangkat desa sepakat menghibahkan satu hektar tanah

⁹⁴ Muhammad Ahmadi, Ketua Yayasan, *Wawancara Pribadi*, 28 Oktober 2023

untuk dibangun gedung pendidikan Islam, menanggapi hal tersebut masyarakat turut bahagia dan berpartisipasi bersama perangkat desa saling gotong royong membangun gedung madrasah.

Setelah gedung jadi, sebenarnya gedung yang ditempati masih belum sempurna selayaknya gedung-gedung madrasah pada umumnya. Pasalnya gedung yang sudah berdiri masih menggunakan material kayu berasal dari hutan yang sudah dirimbasi dan di gesek secara manual dengan alat seadanya, bahkan atap yang digunakan berasal dari material seng. Pada awal pembukaan madrasah, dari total seluruh pendaftar hanya ada 20 murid. Seiring berjalannya waktu madrasah sempat berhenti beroperasi pada tahun 2004 hingga 2006 dikarenakan ekonomi masyarakat dan tenaga pendidik mengalami kemerosotan, sehingga banyak dari masyarakat yang pergi merantau meninggalkan kampung halaman. Kemudian madrasah ini kembali beroperasi pada tahun 2007.

Pada tahun-tahun tersebut madrasah masih memakai nama Taman Pendidikan Alqur'an. Karena baru di buka kembali, gedung madrasah yang dulunya sempat digunakan masih terbengkalai dan tempat sentral dalam kegiatan belajar mengajar bertempat di Masjid Al-Muhajirin. Di tahun 2007 menjadi sejarah awal pemberian nama dan didirikannya Madrasah Diniyah Al-Muhajirin, yang disesuaikan dengan nama masjid Jami' Al-Muhajirin. Adapun pemberian nama ini dicetuskan oleh para ulama', ustaz, dan tokoh masyarakat melalui musyawarah dan mufakat bersama.

Dikarenakan masjid yang digunakan sebagai ruang belajar dan jumlah peserta didik yang semakin bertambah. Maka tokoh-tokoh pendiri madrasah diniyah berinisiatif untuk mendirikan gedung madrasah di depan masjid dan memfungsikan kembali bangunan yang sempat terbengkalai. Didirikannya gedung baru ini bertujuan untuk menampung para peserta didik agar terasa lebih nyaman dalam kegiatan belajar Agama Islam, terutama pengajaran pada ilmu-ilmu salaf. Sejak saat itulah Madrasah Diniyah Al-Muhajirin berdiri yang didukung oleh para alim ulama dan pemerintah setempat.

2. Visi & Misi Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin⁹⁵

Visi : menjadikan desa sumber hidup menjadi *baladatul thayibatun warabbun ghafur*.

Misi : memberikan pelajaran Islam sejak dini kepada generasi-generasi penerus yang berkarakteristik Islam *Rahmatan Li Al-alamin* serta mencetak generasi yang berakhlakul karimah.

3. Struktur Organisasi Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin⁹⁶

Pelindung	: Camat Pedamaran Timur
	: Kepala Desa Sumber Hidup
Penasehat	: 1. K.H Ali Maksun
	: 2. K.H Junaidi Rois

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ *Ibid.*

Ketua Yayasan	: 1. Ustaz Muhammad Ahmadi
	: 2. H. Agus Salim
Bendahara	: Ustaz Haris
Sekretaris	: Ustaz Aris Susanto
Sub Bidang Pendanaan	: 1. Ustaz Fauzi Bahtiar
	: 2. Ustaz Saiful Ulum
Sub Bidang Koordinator	: 1. Ustaz Mustaqim
	: 2. Ustaz Mistam
Sub Bidang Organisasi	: 1. Ustaz Suherman
	: 2. Ustaz Mahfudz
Sub Bidang Sosial	: 1. Ustaz Fahrudin
	: 2. Ustaz Rujito
Operator Yayasan	: Ustaz Zainus Shoib

B. Mekanisme Pengelolaan Wakaf Produktif di Yayasan Madrasah

Diniyah Al-Muhajirin

1. Menghimpun Harta Wakaf Produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti tentang penghimpunan harta wakaf produktif (perkebunan), Bapak Muhammad Ahmadi selaku *Nazhir* dan sekaligus ketua Yayasan beliau menuturkan sebagai berikut:⁹⁷

⁹⁷ *Ibid. Wawancara Pribadi, 05 November 2023*

“Wakaf yang diterima adalah satu hektar kebun karet dan dua hektar kebun sawit. Wakaf tersebut diberikan oleh Bapak H. Hartaman dan Bapak H. Sampurno. Kedua orang tersebut merupakan warga sekitar madrasah yang tergerak hatinya untuk mewakafkan sebagian harta yang dimiliki. Harta wakaf tersebut diperuntukkan kepada yayasan untuk dikelola dan dimanfaatkan hasilnya, yang bertujuan untuk memakmurkan Lembaga Pendidikan Islam (Madrasah Diniyah) serta demi kelangsungan kegiatan belajar mengajar”.

Dari hasil wawancara tersebut memperlihatkan bahwa dalam penghimpunan wakaf. Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin langsung menerima wakaf produktif berupa perkebunan, bukan merupakan uang yang dibelikan aset wakaf. Wakaf tersebut diberikan kepada yayasan dan kemudian dimanfaatkan hasilnya untuk kemakmuran dan kesejahteraan yayasan. Adanya pemanfaatan hasil wakaf tersebut, dapat memberikan sumber dana tambahan bagi yayasan, yang sangat membantu dalam mensejahterakan dan mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam. Adapun wakaf tersebut belum ada akta wakaf sebagai penetapan ketentuan-ketentuan hukum terkait pengelolaan, pemeliharaan, dan distribusi manfaat dari harta wakaf yang sesuai dengan peruntukan wakaf.

Dengan adanya wakaf produktif tersebut, pengurus yayasan memandang dari segi potensi wakaf perkebunan yang diberikan seperti: akses penjualan dari produksi kelapa sawit dan getah karet sangatlah mudah, mayoritas penduduk Desa Sumber Hidup merupakan petani kelapa sawit dan karet sehingga untuk mencari tenaga kerja yang ahli sangatlah mudah, serta kondisi iklim terkait kelembapan cuacanya sangat cocok untuk perkebunan kelapa sawit dan karet. Selain itu dampak positif

yang diberikan dari hasil wakaf produktif yakni memberikan sumber dana alternatif sebagai salah satu penopang biaya operasionalnya. Kemudian pemerintah desa mempunyai program untuk bersinergi kepada para petani kelapa sawit mengenai perawatan dan pengelolaannya. Serta wakaf produktif berupa perkebunan kelapa sawit dan karet merupakan salah satu komoditas unggulan di kancah internasional.⁹⁸

2. Memproduktifkan Harta Wakaf

Memproduktifkan dan mengembangkan harta wakaf merupakan poin penting agar aset wakaf tidak bersifat konsumtif. Memproduktifkan harta atau pokok barang wakaf, dapat dilakukan dengan beberapa alternatif wakaf produktif berdasarkan pengelompokan jenis lokasinya. Di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin memanfaatkan hasil wakaf produktif perkebunan kelapa sawit dan karet yang bertujuan untuk kesejahteraan para guru dan pengembangan madrasah diniyah. Meskipun wakaf yang diterima langsung berupa perkebunan, tidak menutup kemungkinan bagi yayasan untuk mengelola wakaf perkebunan dengan baik. Pasalnya, dengan adanya hasil wakaf yang dapat memberikan manfaat yang berkelanjutan pengelola yayasan merasa tertantang untuk senantiasa merawat dan menjaga aset wakaf tersebut.⁹⁹

“Dengan adanya wakaf perkebunan ini saya pribadi bersyukur karena ada orang yang peduli dengan madrasah diniyah. Saya bersama

⁹⁸ Zainus Shoib, Operator Yayasan, *Wawancara Pribadi*, 7 November 2023.

⁹⁹ *Ibid.*

jajaran memiliki komitmen untuk selalu menjaga dan merawat pemberian aset wakaf ini, agar dapat terus memberikan manfaat. Kebijakan yang diambil mengenai pengelolaan wakaf ini dilaksanakan berdasarkan musyawarah bersama jajaran pengurus yayasan. Tentunya, agar dapat menjaga kepercayaan pengurus yayasan dan menjaga hubungan baik donatur yang mewakafkan hartanya”. Tutar Bapak Muhammad Ahmadi pada tanggal 5 November 2023 selaku ketua Yayasan dan sebagai *nazhir* wakaf”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan secara langsung tentang manajemen pengelolaan wakaf produktif (perkebunan), Bapak H. Agus Salim selaku ketua II yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin, beliau menuturkan sebagai berikut:¹⁰⁰

“Pengelolaan wakaf perkebunan di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dikelola dengan melakukan pembukuan laporan pemasukan dan pengeluaran setiap bulannya oleh bendahara yayasan. Sistem gaji tenaga kerja di kebun karet digaji berdasarkan sistem bagi hasil, dimana penghasilan setiap bulannya sebesar; Rp. 1.500.000 hasil tersebut dibagi dua dengan tenaga kerja kebun karet. Sedangkan pada kebun sawit, pengelolaannya dilakukan dengan menjalin kemitraan bersama Koperasi Unit Desa (KUD), buah tersebut mendapatkan harga jual sebesar; Rp. 1.900 per kilo gramnya. Dalam satu bulan kebun sawit mampu menghasilkan buah sawit sebanyak satu ton, kemudian besaran hasil yang diterima yaitu; Rp. 3.800.000. Gaji yang diberikan pada pekerja sebesar; Rp. 2000 setiap satu tandannya. Untuk perawatan kebun sawit dan karet, sama-sama diberikan pupuk kimia setiap tiga bulan sekali. Sementara itu tenaga kerja yang dipilih merupakan orang yang benar-benar berpengalaman dan mampu menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar.”

Secara umum yang bertanggung jawab terhadap wakaf produktif perkebunan kelapa sawit dan karet ini adalah seluruh jajaran pengurus yayasan, namun yang mengatur secara khusus adalah Bapak Muhammad Ahmadi selaku *nazhir* yang diberi wewenang oleh kesepakatan bersama

¹⁰⁰ Agus Salim, Ketua II, *Wawancara Pribadi*, 4 November 2023.

pengurus yayasan. Meskipun ujung kendali dipegang oleh Bapak Muhammad Ahmadi, pada kenyataannya beliau juga dibantu oleh perangkat kepengurusan yayasan.

3. Memanfaatkan Hasil Wakaf Produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin

Hasil dari pemanfaatan wakaf perkebunan digunakan untuk membiayai gaji guru apabila dalam jangka waktu satu bulan dana yang diterima dari SPP tidak mencukupi untuk membiayai gaji guru. Selain itu dana dari hasil wakaf perkebunan yang diterima, diperuntukkan dalam kegiatan sosial untuk membantu tenaga pendidik maupun peserta didik yang sedang terkena musibah. Dana dari hasil wakaf ini juga dimanfaatkan untuk pengembangan madrasah yaitu membangun gedung madrasah diniyah dan memperbaiki sarana prasarana. Pada saat ini Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin memiliki 6 gedung, 300 peserta didik, dan 40 tenaga pendidik, serta tidak hanya bergantung pada SPP bulanan yang diterima untuk memakmurkan madrasah diniyah.¹⁰¹

C. Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan pengambilan keputusan pertama mengenai apa yang akan dilakukan dalam kegiatan wakaf.¹⁰² Atas dasar tersebut

¹⁰¹ Fauzi Bahtiar, Sub Bidang Pendanaan, *Wawancara Pribadi*, 7 November 2023.

¹⁰² Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*... hlm. 22.

perencanaan yang dilakukan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Muhammad Ahmadi selaku ketua yayasan, terdapat tiga komponen dalam perencanaan wakaf produktif yaitu proses perencanaan, rencana kegiatan wakaf produktif, dan pengambilan keputusan dalam wakaf produktif sebagai berikut:¹⁰³

a. Proses Perencanaan Wakaf Produktif

Peruntukan harta wakaf produktif yang diberikan oleh wakif ditujukan untuk kemakmuran madrasah diniyah. Maka dari itu demi merealisasikan peruntukan wakaf produktif tersebut yayasan mempunyai sebuah tujuan sebagai upaya pencapaian peruntukan pemanfaatan wakaf produktif perkebunan kelapa sawit dan karet agar dapat memberikan kesejahteraan para guru dan pembangunan madrasah diniyah. Kemudian hasil yang didapatkan dari wakaf tersebut digunakan dan dimanfaatkan sebagai dana tambahan apabila perolehan Sumbangan Pembiayaan Pendidikan (SPP) tidak cukup untuk membiayai gaji guru, pembangunan gedung, dan perbaikan sarana prasarana. Sedangkan sebagai pedomannya, yayasan belum menetapkan misi yang secara khusus menjadi acuan dalam mengelola wakaf produktif, akan tetapi yayasan lebih mengadaptasi dari peruntukan wakaf produktif tersebut untuk menjalankan segala aktivitasnya.

b. Rencana Kegiatan Wakaf Produktif

¹⁰³ Muhammad Ahmadi... *Wawancara Pribadi*, 05 November 2023.

Kegiatan yang telah direncanakan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin seperti halnya antisipasi dari faktor cuaca yang tidak menentu yang diakibatkan dari musim penghujan berupa pencampuran cairan kimia (cuka karet) untuk membantu proses pembekuan getah karet, jika tiba musim kemarau pohon karet diberikan obat perangsang agar produksi getah karet yang dihasilkan dapat maksimal. Selain itu diberlakukannya penimbunan getah karet agar pengepul dapat memberikan harga yang lebih tinggi daripada getah yang langsung dijual serta pemberian pupuk pada perkebunan kelapa sawit dan karet setiap tiga bulan sekali. Membangun kolaborasi bersama Koperasi Unit Desa (KUD) untuk merawat dan mengelola perkebunan kelapa sawit, agar pengelolaannya lebih efisien karena pihak yayasan langsung menerima hasilnya saja. Untuk pekerja dari perkebunan karet diambil dari warga sekitar yang memang benar-benar sesuai dengan kriteria yang diharapkan yakni berpengalaman dan profesional.

c. Pengambilan Keputusan Wakaf Produktif

Seluruh keputusan pengelolaan wakaf produktif perkebunan kelapa sawit dan karet diambil dari hasil musyawarah bersama para jajaran kepengurusan dan tenaga pendidikan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin. Adapun keputusan tersebut melahirkan beberapa kebijakan, seperti meminimalisir pengeluaran pemanfaatan wakaf produktif agar tidak langsung dihabiskan

melainkan digunakan untuk seperlunya saja sebagai dana alternatif apabila hasil dari SPP tidak mencukupi untuk gaji guru dan digunakan apabila ada hal yang mendesak. Demi terciptanya transparansi penggunaan dana alternatif dari hasil wakaf produktif, diberlakukan pencatatan yang kemudian akan dilaporkan pada rapat pertemuan setiap bulannya. Menerapkan sistem bagi hasil sebesar 50% pada perkebunan karet untuk menggaji tenaga kerjanya. Turut serta dalam program yang disediakan Pemerintah Desa untuk menjalin kemitraan dengan KUD dalam pengelolaan dan perawatan kebun sawit.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam kegiatan wakaf berfungsi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun berdasarkan kerangka kerja organisasi.¹⁰⁴ Adapun pengorganisasian pada kegiatan pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin adalah dengan memaksimalkan berbagai pertimbangan melalui musyawarah bersama jajaran kepengurusan yayasan. Hasil dari pola pengorganisasian yang dilakukan yakni pemilihan pekerja perkebunan karet dengan selektif tidak asal pilih, menjalin kerja sama dengan KUD, bendahara yayasan memiliki tugas penuh terkait informasi pengelolaan dan pemanfaatan wakaf produktif. Oleh sebab itu, pengorganisasian di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin secara

¹⁰⁴ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah...* hlm. 23.

komprehensif dilakukan berdasarkan musyawarah dan mufakat bersama untuk menetapkan tugas serta prosedur yang diperlukan.¹⁰⁵

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam kegiatan wakaf berguna untuk membangkitkan semangat anggota organisasi agar menjadi aktor organisasi yang lebih baik.¹⁰⁶ Sejalan dengan itu kepemimpinan yang dijalankan ketua yayasan yaitu memberikan arahan dan masukan, memandu jalannya pengelolaan wakaf produktif perkebunan kelapa sawit dan karet, serta pembagian tugas yang direncanakan dari hasil musyawarah bersama para jajaran kepengurusan. Pola kepemimpinan yang dijalankan ketua yayasan tidak hanya sekedar memberikan instruksi penuh dalam kegiatan pengelolaan wakaf produktif, akan tetapi ketua yayasan juga memberikan semangat, arah, dan motivasi kepada pengurus yayasan untuk senantiasa berjibaku agar kegiatan wakaf produktif dapat berkelanjutan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.¹⁰⁷

4. Pengawasan

Pengawasan sangat berkaitan erat dengan aktivitas pengelolaan wakaf untuk mengevaluasi terkait pencapaian tujuan dan target kegiatan apakah sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.¹⁰⁸ Adapun pengawasan yang dilakukan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin adalah dengan melakukan pelaporan terbuka pada rapat rutin setiap

¹⁰⁵ Muhammad Ahmadi... *Wawancara Pribadi*, 05 November 2023.

¹⁰⁶ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*... hlm. 24.

¹⁰⁷ Muhammad Ahmadi... *Wawancara Pribadi*, 05 November 2023.

¹⁰⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*... hlm. 25.

bulannya. Pelaporan tersebut meliputi pencatatan laporan pemasukan dan penggunaan, pelaporan terkait kondisi yang terjadi di lapangan, pemanfaatan hasil wakaf harus melalui prosedur musyawarah dan atas sepengetahuan jajaran kepengurusan terkait kegunaanya, dan sistem pengelolaan yang terpusat oleh ketua yayasan.¹⁰⁹

Secara keseluruhan, pengelolaan wakaf akan dilaporkan pada rapat rutin setiap bulannya yang disampaikan di depan umum kepada perangkat organisasi yayasan. Pengawasan mengenai pengelolaan wakaf produktif seperti pengawasan langsung, yakni apabila terjadi wanprestasi dari kedua belah pihak meliputi pekerja perkebunan karet dan mitra kerja sama pada pengelolaan perkebunan kelapa sawit maka pihak yayasan akan turun ke lapangan. Tidak langsung seperti laporan yang diterima dari pihak tenaga kerja terkait hasil produksi getah karet dan kondisi yang terjadi di lapangan serta adanya pelaporan oleh pihak KUD mengenai pengelolaan perkebunan kelapa sawit.¹¹⁰

¹⁰⁹ Muhammad Ahmadi... *Wawancara Pribadi*, 05 November 2023.

¹¹⁰ *Ibid.*

BAB IV

**ANALISIS PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DAN MANAJEMEN
STRATEGI WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH
AL-MUHAJIRIN**

**A. Analisis Pengelolaan Wakaf Produktif Di Yayasan Madrasah Diniyah
Al-Muhajirin**

Kunci utama dalam pengelolaan wakaf adalah proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses kepemimpinan, dan proses pengawasan. Berikut akan diuraikan masing-masing fungsi pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan keputusan terdapan mengenai suatu hal yang akan dikerjakan. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka perencanaan wakaf produktif yang berada di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin ketika harta wakaf itu diberikan oleh wakif kepada yayasan diperuntukkan sebagai kemakmuran madrasah diniyah. Dalam penggunaannya hasil dari wakaf produktif dimanfaatkan untuk menggaji guru, pembangunan gedung, dan sarana pendidikan. Dengan adanya wakaf ini dimaksudkan agar dapat memberikan harapan dalam kelangsungan hidup dan perkembangan terhadap lembaga pendidikan. Maka dari itu, yayasan memiliki komitmen bersama untuk senantiasa menjaga, merawat, dan mengelola wakaf agar tetap bisa dimanfaatkan dalam

jangka waktu yang panjang.

Dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf, peruntukan benda wakaf yang ada di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin sudah sesuai dengan pasal 22. Dalam hal ini peruntukan harta benda wakaf pada pasal 22 huruf (a) bahwa, “sarana dan kegiatan ibadah”, huruf (b) “sarana dan kegiatan pendidikan serta kesehatan”, huruf (e) “kemajuan kesejahteraan umum lainnya yang tidak bertentangan dengan syariah dan peraturan perundang-undangan”. Sebagaimana pada pasal 42 mengenai peruntukan wakaf bahwa, “*nazhir* wajib mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi, dan peruntukannya”. Adapun pihak pengelola wakaf merupakan pihak yang berorientasi pada kebaikan dan sebagai sarana mendekatkan diri kepada Allah Swt serta peruntukannya disalurkan sesuai dengan tujuan wakaf (kemakmuran madrasah diniyah).

Berdasarkan hasil analisa tersebut, peruntukan benda wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin sudah berjalan dengan sebagaimana mestinya dan selaras dengan ketentuan UU No. 41 tahun 2004 pasal 22 huruf (a) dimana yayasan memanfaatkan hasil wakafnya untuk sarana pendidikan dan kegiatan ibadah, huruf (b) yayasan memanfaatkan wakaf sebagai peningkatan kesejahteraan madrasah diniyah, sedangkan pada huruf (e) yayasan dalam mengelola wakaf masih termasuk kategori *mubah*

karena pengelolaannya tidak bertentangan dengan syariah dan Undang-Undang. Selain itu terkait tujuan, fungsi, dan peruntukannya sudah selaras dengan pasal 42 karena pihak yayasan merupakan pengelola yang berorientasi pada kebaikan dan sebagai sarana mendekatkan diri kepada Allah Swt serta peruntukannya disalurkan sesuai dengan tujuan wakaf.

2. Pengorganisasian

Dalam pengelolaan wakaf, pengorganisasian berfungsi untuk merumuskan dan menetapkan tugas serta menetapkan prosedur yang diperlukan. Pengorganisasian yang dilakukan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin adalah dengan memaksimalkan berbagai pertimbangan melalui musyawarah bersama jajaran kepengurusan yayasan. Untuk pekerja kebun karet diambil dari warga sekitar yang memang berpengalaman dan dapat dipercaya, sedangkan pada kebun sawit agar efektif maka pengelola menjalin kerja sama dengan Koperasi Unit Desa (KUD). Sementara itu dalam pencatatan pemasukan, pengeluaran biaya operasional, dan pemanfaatan wakaf dilakukan oleh bendahara yayasan. Dengan demikian, pengorganisasian yang dijalankan secara keseluruhan disusun dan dirumuskan berdasarkan musyawarah dan mufakat bersama untuk menetapkan tugas serta prosedur yang diperlukan.

Poin-poin pengorganisasian di yayasan madrasah madrasah diniyah al-muhajirin dalam pengelolaan wakaf yaitu:

- a. Musyawarah dan mufakat: keputusan yang dilakukan dalam pengorganisasian yakni melalui musyawarah bersama jajaran kepengurusan yayasan yang menunjukkan pendekatan partisipatif. Hal ini dapat meningkatkan tanggung jawab dan keterlibatan semua pihak terkait pengelolaan wakaf.
- b. Pemilihan pekerja kebun karet dari warga sekitar: keputusan untuk memperkerjakan kebun karet dengan merekrut warga sekitar yang berpengalaman dan dapat dipercaya adalah langkah yang tepat. Dengan ini dapat memberikan manfaat ganda, yaitu memberdayakan masyarakat setempat dan memastikan keahlian dalam pengelolaan kebun karet.
- c. Kerja sama dengan KUD untuk kebun sawit: pengelolaan kebun sawit melalui kerja sama dengan Koperasi Unit Desa (KUD) menciptakan sinergitas antara yayasan dengan komunitas lokal. Hal ini dapat mendukung Pembangunan ekonomi lokal dan memperkuat keterlibatan masyarakat dalam proyek wakaf.
- d. Peran bendahara dalam pencatatan finansial: tugas bendahara yayasan dalam mencatat pemasukan, pengeluaran biaya operasional, dan pemanfaatan wakaf

sangatlah penting. Hal ini menunjukkan adanya transparansi dalam pengelolaan dana wakaf dan memastikan akuntabilitas.

- e. Keseluruhan pengorganisasian: pendekatan keseluruhan pengorganisasian yang didasarkan pada musyawarah dan mufakat bersama adalah langkah yang tepat. Dengan begitu dapat menciptakan fondasi yang kuat untuk efektivitas dan keberlanjutan pengelolaan wakaf.

Berdasarkan hasil analisa tersebut, pengorganisasian di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin adalah dengan mengalokasikan sumber daya organisasinya melalui perangkat kepengurusan yayasan. Kemudian merumuskan rencana pengelolaan wakaf secara bersama-sama melalui perangkat kepengurusan yayasan, dan direalisasikan pada pengelolaan wakaf produktif.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk membangkitkan semangat anggota organisasi agar menjadi aktor organisasi yang lebih baik. Kepemimpinan ditujukan agar program wakaf produktif yang telah tersusun dan terencana bisa dijalankan oleh keseluruhan anggota organisasi. Mengenai hal tersebut, proses kepemimpinan yang ada di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dalam mengelola wakaf produktif dengan cara

memberikan pengarahan dan memberikan motivasi kepada pihak-pihak terkait dalam perangkat organisasi untuk berkontribusi terhadap pengelolaan wakaf produktif agar efektif dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan hasil analisa tersebut, proses kepemimpinan di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin melibatkan pemberian arahan yang jelas terkait dengan pelaksanaan program wakaf produktif. Kepemimpinan bertindak sebagai pemandu yang mengarahkan langkah-langkah yang harus diambil untuk menjalankan program wakaf dengan efektif. Dalam hal ini mencakup pembagian tugas, penentuan prioritas, dan pengaturan langkah-langkah operasional agar mencapai tujuan wakaf. Secara keseluruhan, pendekatan kepemimpinan di yayasan bukan hanya sekedar memberikan instruksi, tetapi lebih kepada membentuk semangat, arah, dan motivasi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam pengelolaan wakaf produktif. Berdasarkan hal tersebut, tentunya dapat menciptakan lingkungan kerja yang bersemangat dan berkontribusi positif terhadap pengembangan program wakaf produktif yang dijalankan oleh yayasan.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu proses untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan telah berjalan sesuai dengan perencanaan. Pengawasan yang ada di Yayasan Madrasah Diniyah

Al-Muhajirin dalam pengelolaan wakaf produktif yaitu, dengan cara memberikan pelaporan kegiatan pengelolaan wakaf dan peruntukan harta wakaf dihadapan jajaran kepengurusan yayasan yang dilakukan setiap bulannya.

Sistem pengelolaan keuangan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin terpusat pada ketua yayasan. Dana wakaf yang diperoleh dari hasil panen wakaf produktif diterima dan dicatat oleh bendahara yayasan, kemudian di laporkan pada rapat pertemuan setiap bulannya. Sedangkan pemanfaatan harta wakafnya harus melalui prosedur musyawarah terlebih dahulu sebelum harta tersebut disalurkan. Kecuali pemanfaatan harta wakaf yang digunakan untuk keperluan mendesak seperti; penambahan dana jika keuangan madrasah tidak cukup untuk menggaji tenaga pendidik/guru serta pemberian santunan terhadap keluarga besar yayasan madrasah diniyah apabila meninggal dunia.

Dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf dalam pasal 11 disebutkan tugas *nazhir* adalah: pada huruf (a) “melakukan pengadministrasian harta benda wakaf”. Adapun dalam pengelolaan wakaf seperti yang telah disebutkan diatas, yayasan melakukan pencatatan laporan pemasukan dan pengeluaran yang kemudian dilaporkan pada agenda rapat rutin setiap bulannya. Disusul pada huruf (c) “mengawasi dan melindungi harta benda wakaf”, dalam hal ini yayasan selalu melakukan musyawarah

mufakat untuk menetapkan kebijakan dan melakukan pelaporan mengenai kondisi yang sedang terjadi dilapangan.

Sementara itu pengawasan terkait pengelolaan wakaf produktif, data yang diperoleh merupakan laporan dari tenaga kerja dan mitra kerja sama. Contohnya pada perkebunan karet pemantauannya berdasarkan laporan dari tenaga kerja terkait besaran hasil yang diterima dan kondisi yang sedang terjadi pada perkebunan meliputi faktor cuaca hingga kebutuhan pokok alat pertanian dari tenaga kerja (talang getah, batok/wadah getah, obat perangsang, dan cuka karet). Sedangkan pada perkebunan kelapa sawit, datanya diperoleh dari Koperasi Unit Desa (KUD) sebagai mitra kerja sama pengelolaan wakaf produktif. Adapun mengenai pengelolaan ini secara keseluruhan akan dilaporkan pada rapat rutin setiap bulannya kepada perangkat organisasi Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin, agar terciptanya transparansi dalam pengelolaan wakaf produktif.

Berdasarkan hasil analisa tersebut, pengawasan di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin berupa pelaporan pengelolaan wakaf yang dilakukan setiap bulannya. Sistem pengelolaannya terpusat pada ketua yayasan. Penyaluran hasil wakaf, harus melalui serangkaian prosedur musyawarah terlebih dahulu, kecuali penyaluran yang digunakan untuk kebutuhan mendesak. Sedangkan pengawasannya merupakan hasil pelaporan dari pihak tenaga kerja

dan mitra kerja sama. Secara keseluruhan, pengelolaan wakaf akan dilaporkan pada rapat rutin setiap bulannya, yang disampaikan kepada jajaran perangkat organisasi yayasan agar terciptanya transparansi dalam pengelolaan wakaf produktif.

B. Analisis Manajemen Strategi Wakaf Produktif Di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin

1. Pengamatan Lingkungan

Jenis wakaf produktif yang dikelola oleh Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin merupakan wakaf perkebunan, wakaf ini termasuk kategori wakaf pada sektor investasi ril yaitu investasi yang dilakukan pada aset fisik, proyek, dan *fintech*. Secara garis besar, pengelolaan wakaf produktif tidak bisa terlepas dari bagaimana menjaga *financial sustainability* yang dibarengi dengan pelayanan maksimum yang dapat menjangkau banyak orang (penerima manfaat), sehingga mampu menghasilkan *low cost economy*. Dengan jenis wakaf yang seperti ini, tentunya dapat memberikan keuntungan besar dan berkelanjutan serta dapat memberikan kemudahan akses terhadap berbagai layanan sosial. Maka dari itu, dalam perencanaan sebuah strategi pada pengelolaan wakaf produktif juga dibutuhkan pengamatan lingkungan yang disusun berdasarkan evaluasi kekuatan dan kelemahan yang kemudian diperbandingkan dengan peluang serta ancaman dalam lingkungan yang dihadapi. Setelah dilakukannya analisis lingkungan, hasil ini digunakan untuk menemukan data-data yang digunakan pada tahapan manajemen

strategi yang hubungannya saling berkesinambungan dalam perumusan rencana strategis.

Meski demikian, wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dalam menjalankan wakaf produktif berupa perkebunan kelapa sawit dan karet. Pengurus yayasan memandang dari segi potensi wakaf perkebunan yang dikategorikan pada faktor kekuatan dan peluang yakni:

- a. *Strenght* (faktor kekuatan) wakaf perkebunan
 - a) Ketersediaan pasar menjadi hal utama dalam pengelolaan wakaf perkebunan. Untuk penadah buah sawit dan getah karet sudah tersedia beberapa pabrik kelapa sawit dan pengepul getah karet dalam jangkauan wilayah Desa Sumber Hidup. Sehingga, memudahkan pengelola wakaf untuk menjual hasil perkebunan.
 - b) Ketersediaan tenaga kerja yang ditunjang dari mayoritas penduduk yang merupakan petani sawit dan karet. Sehingga sangat mudah untuk mencari tenaga kerja yang ahli pada bidangnya.
 - c) Kondisi iklim yang mendukung dengan tingkat kelembapan cuacanya, sehingga cocok untuk tanaman sawit dan karet.
- b. *Opportunities* (faktor peluang) wakaf perkebunan
 - a). Memberikan sumber dana alternatif bagi yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dalam menopang biaya operasional. Selain itu dapat memberikan dampak yang baik terhadap

yayasan, karena dapat berperan untuk mensejahterakan Lembaga Pendidikan.

- b). Adanya peran pemerintah yang menjaga stabilitas harga jual getah karet dan buah sawit.
- c). Sawit dan karet merupakan salah satu komoditas perkebunan unggulan terbesar di Indonesia dan bahkan terbesar di dunia.
- d) Adanya program kerja sama yang di inisiasi oleh pemerintah desa dalam pengelolaan dan perawatan kebun sawit.

2. Formulasi Strategi

a. Menentukan Misi

Secara implisit, untuk memberdayakan wakaf produktif perkebunan kelapa sawit dan karet, yayasan tidak mempunyai misi yang secara khusus menjadi acuan dalam pengelolaan wakaf perkebunan. Sedangkan misi yayasan merupakan suatu visualisasi mengenai kelembagaan pendidikan Islam. Meski demikian dalam pengelolaan wakaf, yayasan ini mengacu pada peruntukan wakaf tersebut yakni untuk kemakmuran madrasah diniyah. Mengenai pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin, tidak ada misi yang secara khusus sebagai acuan untuk memberdayakan wakaf produktif, akan tetapi dalam pemberdayaan wakaf produktif ini bertumpuan pada peruntukan wakaf tersebut yang secara tidak langsung dapat juga disebut sebagai pedoman

pelaksanaan kegiatan pengelolaan wakaf produktif. Atas hal tersebut, maka konklusinya adalah tidak adanya misi yang terdefinisi dengan baik.

Mengenai penentuan misi, misi merupakan sebuah komponen penting untuk menjelaskan mengenai sesuatu yang harus dicapai perusahaan di masa mendatang oleh semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Pentingnya penetapan misi bagi Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dalam mengelola wakaf produktif, karena dengan adanya misi dapat memberikan kepentingan yang mendalam untuk membentuk identitas dan arah yayasan untuk mengelola wakaf produktif. Oleh sebab itu, ditemukan beberapa permasalahan yang disebabkan karena tidak ada misi antara lain:

- a) Tidak ada tujuan yang jelas terhadap sasaran publik yang akan dilayani. Karena sasarannya hanya berfokus pada peruntukan wakaf produktif (perkebunan) saja.
- b) Kualitas pendayagunaan wakaf produktif dan layanan tidak memiliki daya saing, serta tidak ada penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa mendatang.

Berdasarkan analisa tersebut, yayasan tidak mempunyai misi yang menjadi pedoman untuk mengelola wakaf. Melainkan lebih berfokus pada pemanfaatan wakaf produktif (perkebunan) yang dikhususkan untuk kemakmuran madrasah diniyah. Kekurangannya

adalah tidak ada tujuan yang jelas terhadap sasaran publik serta kualitas produk dan layanan tidak memiliki daya saing.

b. Menetapkan Tujuan Yang Dapat Dicapai

Penetapan tujuan dalam pengelolaan wakaf produktif (perkebunan), di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin memiliki tujuan: “kesejahteraan para guru dan pembangunan madrasah diniyah”. Dengan adanya tujuan dari pengelolaan wakaf tersebut agar dapat memberikan arahan terhadap yayasan sebagai pedoman untuk mempertajam rencana-rencana yang dibuat. Sebagai upaya terhadap bisnis yang dijalankan untuk tetap berada pada jalur yang benar dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Karakteristik tujuan harus berfokus pada isu-isu yang kritis dan merupakan terobosan-terobosan dari perusahaan. Sedangkan tujuan yang telah ditetapkan oleh Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dalam mengelola wakaf produktif lebih memfokuskan diri pada tujuan pokok, yaitu pada poin ‘kesejahteraan dan pembangunan’ adapun tujuan ini merupakan adaptasi dari peruntukan wakaf yang diberikan wakif (sebagai kemakmuran madrasah diniyah). Dalam hal ini sebagaimana ruang lingkup tujuan, pengelola kurang mempertimbangkan terhadap ‘inovasi’ dalam penetapan tujuan pemberdayaan wakaf produktif. Untuk mengelola wakaf produktif (perkebunan), inovasi merupakan poin penting karena dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan

dampak positif terhadap yayasan. Inovasi memungkinkan pengembangan metode pertanian yang lebih efektif, pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi untuk optimalisasi hasil. Selain itu, inovasi juga menciptakan peluang baru dan meningkatkan nilai tambah, sehingga wakaf produktif dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesejahteraan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

Berdasarkan hasil analisa tersebut, tujuan yang ditetapkan lebih mengarah pada tujuan pokok, yaitu peruntukan wakaf. Karakteristik tujuan yang ditetapkan tidak berfokus pada isu-isu yang kritis dan merupakan terobosan-terobosan dari yayasan dalam mengelola wakaf produktif. Selain itu tidak ada inovasi untuk memberdayakan wakaf produktif agar lebih produktif lagi.

c. Pengembangan Strategi

Pengembangan strategi yang berkelanjutan merupakan fokus utama dari sebuah organisasi atau perusahaan, yang dapat dicapai dengan mengadopsi strategi praktik usaha yang disesuaikan kebutuhan perusahaan. Begitu juga dengan pengelolaan wakaf produktif, melihat dari esensi wakaf produktif sendiri yaitu, harta atau pokok barangnya yang dapat memberikan manfaat berkelanjutan, maka harus didukung pula dengan strategi yang

sesuai dengan kebutuhannya. Adapun pengembangan strategi yang dilakukan oleh pengelola wakaf dalam pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin yakni:

a) Tindakan antisipasi dari faktor cuaca

Jika tiba musim kemarau, biasanya daun pada pohon karet akan menguning yang timbul akibat jamur. Gejala yang ditimbulkan adalah adanya bitnik cokelat pada daun muda yang berkembang menjadi bercak cokelat tua, dalam hal ini menandakan daun tidak mendapatkan nutrisi dan gugur. Dampak yang terjadi mengakibatkan penurunan produksi getah karet. Untuk menekan hasil produksi pohon karet diberikan obat perangsang getah yang dioleskan pada bagian derasan batang karet. Sedangkan pada musim penghujan, getah karet jika tercampur dengan air tidak bisa membeku. Maka tindakan pengendalian yang dilakukan adalah pencampuran cairan kimia (cuka karet) yang membantu proses pembekuan getah karet.

b) Demi mendongkrak harga jual getah karet, dilakukan penimbunan getah terlebih dahulu sebelum di jual kepada pengepul.

- c) Untuk menghasilkan buah sawit dan getah karet yang berkualitas, kedua lahan perkebunan tersebut diberikan pupuk setiap tiga bulan sekali.
- d) Menjalinkan kemitraan dengan Koperasi Unit Desa (KUD) yang merupakan koperasi sektor desa berpengalaman dalam mengelola perkebunan kelapa sawit, yang didukung dan dibina langsung oleh PT. Sampoerna Agro Tbk. Sehingga perawatan dan pengelolaan kebun kelapa sawit sangat praktis, bagi pengelola perkebunan sawit tinggal menerima hasilnya saja. Selain itu keunggulan yang diterima adalah adanya pengawasan yang dilakukan oleh pihak KUD terhadap tenaga kerja hingga pengawasan agar terhindar dari tindakan pencurian buah sawit serta penyediaan portal jalan.

Strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dicapai oleh perusahaan agar misi perusahaan dapat tercapai dan sebagai kekuatan yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa mendatang. Pengembangan strategi yang diterapkan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dalam mengelola wakaf produktif, kurang mempertimbangkan strategi yang dapat meningkatkan dampak positifnya dalam pembangunan ekonomi dan sosial.

Karena yayasan belum menentukan misi pada pengelolaan wakaf produktifnya, maka unsur-unsur strategi yang disusun tidak menunjukkan strategi alternatif yang berguna di masa mendatang.

Sejalan dengan itu, terdapat kekurangan berupa tidak adanya *grand strategies* (strategi utama) sebagai seperangkat alternatif strategi yang secara umum dijadikan pedoman dalam menentukan strategi yang akan diambil oleh yayasan untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas wakaf produktif. Perkebunan kelapa sawit dan karet tentunya memiliki usia produktif tersendiri, jika wakaf perkebunan telah habis masa produktifnya, dampaknya dapat melibatkan penurunan pendapatan wakaf, berkurangnya kontribusi ekonomi terhadap yayasan, dan memerlukan strategi revitalisasi atau diversifikasi penggunaan lahan untuk meminimalkan dampak negatifnya.

Berdasarkan hasil analisa tersebut, Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin kurang mempertimbangkan terkait strategi alternatif yang dapat meningkatkan dampak positifnya dalam pembangunan ekonomi dan sosial. Selain itu tidak ada strategi utama dalam pengelolaan wakaf produktif (perkebunan) untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas wakaf produktif. Dalam hal ini, perkebunan

kelapa sawit dan karet jika telah habis masa produktifnya maka dapat mengakibatkan penurunan pendapatan wakaf, berkurangnya kontribusi ekonomi terhadap yayasan, dan memerlukan strategi revitalisasi atau diversifikasi penggunaan lahan untuk meminimalkan dampak negatifnya.

d. Penetapan Pedoman Kebijakan

Seluruh kebijakan yang diambil merupakan kesepakatan musyawarah bersama pengurus yayasan dalam pengelolaan wakaf perkebunan. Adapun kebijakan yang diambil oleh pengurus Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin adalah:

- a) Perolehan hasil wakaf tidak langsung dihabiskan. Melainkan digunakan sebagai sumber dana tambahan apabila dana yang diperoleh dari Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang didapatkan dari iuran sekolah setiap satu bulan sekali kurang atau tidak memenuhi target untuk menggaji guru. Sedangkan pengembangan sarana prasarana dilakukan secara bertahap, agar keuangan yayasan dapat berjalan stabil. Mengenai kebijakan tersebut, dapat memungkinkan yayasan mendapatkan *saving* setiap bulannya.
- b) Pencatatan keuangan dan pembukuan dari hasil wakaf produktif sudah ada, meskipun masih belum ada sistem informasi manajemen seperti halnya lembaga-lembaga

pengelola wakaf. Sedangkan pelaporan pemasukan dan pengeluarannya dilakukan secara berkala setiap rapat bulanan pengurus Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

- c) Pengelola wakaf turut serta terhadap program yang disediakan pemerintah desa, yaitu bekerja sama dengan Koperasi Unit Desa (KUD), dalam hal pengelolaan dan perawatan kebun sawit.
- d) Pengelola wakaf menggunakan sistem bagi hasil pada kebun karet. Dalam sistem ini, hasil yang diperoleh dari kebun karet yang telah terjual akan dibagi 50% hasilnya dengan tenaga kerja.
- e) Pengawasan secara langsung maupun tidak langsung oleh pihak pengurus yayasan terhadap pengelolaan wakaf produktif berupa perkebunan kelapa sawit dan karet.

Kebijakan merupakan pedoman luas sebagai dasar pengambilan keputusan secara keseluruhan guna mengikuti strategi perusahaan. Kebijakan-kebijakan tersebut dieksposisi dan diterapkan melalui strategi dan tujuan setiap departemen. Departemen-departemen ini kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah operasionalnya untuk diikuti. Dalam praktiknya, kebijakan yang diambil Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin disusun berdasarkan musyawarah dan mufakat. Proses

pengambilan keputusan di yayasan ini melibatkan partisipasi aktif dari pihak terkait, seperti; pengurus, guru, dan stakeholder lainnya.

Dalam setiap pengambilan keputusan, dilakukan diskusi terbuka dan musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama. Pendekatan ini memastikan keterlibatan seluruh pihak yang terkait dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan mencerminkan nilai-nilai bersama dan kepentingan bersama. Kesepakatan dan musyawarah menjadi landasan utama untuk membangun konsensus dan harmoni di lingkungan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin.

Berdasarkan hasil analisa tersebut, kebijakan yang ditetapkan Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin merupakan suatu kebijakan bersama. Kebijakan yang disusun melibatkan partisipasi aktif dari pihak terkait, seperti pengurus yayasan, guru, dan stakeholder lainnya. Kebijakan-kebijakan tersebut dieksposisi dan diterapkan melalui strategi dan tujuan pengelolaan wakaf produktif.

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi membutuhkan langkah-langkah konkret untuk memastikan keberhasilan dalam pengelolaan wakaf produktif. Adapun langkah-langkah implementasi strategi di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin seperti:

- a. Perolehan Hasil Wakaf Sebagai Sumber Tambahan
 - a) Monitoring SPP dan Target Gaji Guru

Monitoring secara berkala untuk memastikan pencapaian target agar dana alternatif dari penghasilan wakaf produktif yang digunakan dapat diminimalisir terkait penggunaannya.

b) Penggunaan *Saving*

Dalam implementasi strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin terkait dengan *saving* merujuk pada dana cadangan yang disiapkan untuk mengatasi ketidakpastian atau kekurangan dana yang mungkin terjadi pada suatu waktu. Misalnya, jika pendapatan dari SPP kurang dari target atau tidak mencukupi untuk menggaji guru, dana *saving* dapat diaktifkan untuk menutupi kekurangan tersebut.

c) Pengembangan Sarana Prasarana

Pengembangan sarana prasarana dilakukan secara bertahap dan mengedepankan skala prioritas yang jelas. Jadi, pengembangan sarana prasarana di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin tidak serta merta melakukan peremajaan secara langsung, melainkan lebih memperhatikan dari skala prioritas.

b. Pencatatan dan Pembukuan

Pencatatan dan pembukuan yang dilakukan bendahara yayasan terjadwal setiap bulannya, serta laporan yang transparan

dan mudah dipahami. Meski demikian, yayasan belum mempunyai sistem informasi manajemen untuk pencatatan keuangan yang lebih efisien.

c. Keterlibatan Dalam Program Desa

Pengurus yayasan bersama KUD memiliki komitmen bersama dalam perjanjian yang jelas, adil, dan saling menguntungkan terhadap semua pihak. Menjalin kerja sama yang baik dan kordinasi yang efektif menjadi kunci kesuksesan dalam pengelolaan wakaf produktif, terutama dalam kontes kelapa sawit. Adapun poin-poin kerja sama yang dibangun adalah:

- a) KUD menjadi mitra aktif dalam pengelolaan kebun sawit, membantu dalam pemeliharaan dan pemanenan. Selain itu, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan hasil dari kebun sawit.
- b) Membantu dalam pembagian risiko, baik dalam fluktuasi harga pasar, bencana alam, atau tantangan lain yang mungkin dihadapi dalam pengelolaan kebun sawit.
- c) KUD membantu dalam pemasaran hasil perkebunan sawit secara bersama-sama, meningkatkan daya tawar dan akses ke pasar yang lebih luas.

d. Sistem Bagi Hasil pada Perkebunan Karet

Mengenai perjanjian terhadap sistem bagi hasil yang dilakukan yayasan disusun dengan jelas dan adil. Presentase bagi

hasil akan dilakukan berdasarkan pendapatan dari getah karet yang dihasilkan. Karena menggunakan sistem penimbunan terlebih dahulu, maka dari kedua pihak sama-sama mendapatkan keuntungan yang relatif besar. Sistem penimbunan mampu mendongkrak harga getah yang akan dijual.

e. Pengawasan Terhadap Perkebunan

a) Monitoring Langsung

Terkait dengan monitoring secara langsung akan dilakukan apabila terjadi sebuah kendala di lapangan atau terjadi wanprestasi dari kedua pihak. Dengan demikian, pengurus yayasan akan melakukan tindakan langsung apabila terjadi hal semacam itu untuk memeriksa kondisi, aktivitas, dan praktik yang dilakukan. Adanya pemantauan langsung digunakan yayasan untuk mengetahui situasi atau kegiatan kritis dan mengambil tindakan korektif jika terjadi sesuatu hal yang tidak diinginkan.

b) Monitoring Tidak Langsung

Penggunaan laporan secara periodik yang mencakup data keuangan, produksi, dan laporan mengenai kondisi lapangan yang didapatkan dari tenaga kerja perkebunan karet serta laporan yang diterima dari KUD dalam pengelolaan perkebunan kelapa sawit. Dengan adanya pemantauan tidak langsung dapat membantu yayasan dalam

memahami gambaran keseluruhan dan memberikan pemantauan berkelanjutan.

4. Evaluasi

Mengenai pengelolaan wakaf produktif yang dijalankan, pengurus Yayasan Madrasah Diniyah Al-muhajirin selalu melakukan evaluasi secara periodik dan berkala setiap bulannya melalui rapat bersama dewan pengurus yayasan dan tenaga pendidikan. Adapun evaluasi yang telah dilakukan yakni terkait pengelolaan, dana alternatif yang didapatkan, pemanfaatan dana alternatif wakaf produktif yang digunakan, serta kebijakan yang diberlakukan oleh yayasan dan pihak KUD.

5. Pengendalian

Demi terciptanya pengelolaan wakaf produktif yang efektif dan efisien, pengurus Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin memberlakukan penilaian terlebih dahulu sebelum menetapkan prosedur serta kebijakan yang akan dilaksanakan. Kebijakan tersebut harus melalui keputusan hasil musyawarah bersama dewan pengurus yayasan dan tenaga pendidikan. Adapun poin-poin kebijakan atau langkah-langkah yang diambil adalah:

- a. Pengurus yayasan melakukan penilaian sebelum menetapkan prosedur dan kebijakan melalui langkah-langkah yang penting. Dalam hal ini mencakup evaluasi kebutuhan, risiko, dan potensi keberhasilan dari kebijakan yang akan

diterapkan.

- b. Keputusan terkait kebijakan dan prosedur diambil melalui musyawarah bersama dengan dewan pengurus yayasan dan tenaga pendidikan. Dalam hal ini mencerminkan pendekatan inklusif melibatkan semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan wakaf produktif.
- c. Proses musyawarah dan pengambilan keputusan yang terbuka dan transparan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan tingkat akuntabilitas pengurus yayasan. Adapun pengambilan keputusan tersebut digunakan sebagai sarana untuk memberikan keyakinan kepada semua pihak terkait. Selain itu berfungsi untuk meminimalisir potensi konflik internal dan memperkuat legitimasi kebijakan yang diimplementasikan.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Pengelolaan Wakaf Produktif

Pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin melibatkan empat proses utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Yayasan telah merencanakan wakaf produktif untuk kemakmuran madrasah diniyah dengan penggunaan hasil wakaf untuk menggaji guru, pembangunan gedung, dan sarana pendidikan serta peruntukan harta benda wakaf sudah sesuai dengan UU Nomor 41 Tahun 2004. Pengorganisasian dilakukan melalui musyawarah bersama jajaran kepengurusan yayasan yang menunjukkan pendekatan partisipatif. Proses kepemimpinan di yayasan melibatkan pemberian arahan dan motivasi kepada pihak-pihak terkait untuk berkontribusi terhadap pengelolaan wakaf produktif dengan efektif. Pengawasan dilakukan dengan memberikan pelaporan kegiatan pengelolaan wakaf setiap satu bulan, dengan sistem pengelolaan keuangan yang terpusat pada ketua yayasan. Selain itu, dalam proses pengawasan yang dilakukan mencakup musyawarah mufakat, penyaluran hasil wakaf melalui prosedural musyawarah terlebih dahulu, dan pelaporan terkait kondisi lapangan yang didapatkan dari tenaga kerja serta mitra kerja sama.

2. Manajemen Strategi Wakaf Produktif

Manajemen strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin berdasarkan langkah-langkah strategis yang diterapkan. Terdapat beberapa kekurangan seperti kurangnya perhatian pada inovasi, tidak ada misi yang terdefinisi dengan baik karena yayasan tidak memiliki misi yang secara khusus untuk merencanakan strategi wakaf produktif, dan kurangnya strategi utama untuk masa depan. Selain itu, strategi yang dirumuskan lebih mengarah terhadap bagaimana cara yayasan untuk meminimalisir kelemahan dalam pengelolaan wakaf produktif, dan bagaimana agar kegiatan wakaf dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya yang memanfaatkan peluang serta kekuatan wakaf produktifnya. Meskipun tidak ada misi yang terdefinisi dengan baik, pada kenyataannya manajemen strategi yang disusun dan diimplementasikan secara keseluruhan tidak terlalu berpengaruh terhadap pengelolaan wakaf produktif. Karena yayasan sangat berpegang teguh terhadap peruntukan wakaf tersebut agar pokok barangnya tetap terjaga.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan terkait perumusan strategi wakaf produktif dan pengelolaan wakaf produktif di yayasan madrasah diniyah al-muhajirin, terdapat beberapa saran yang diperlukan sebagai berikut:

1. Bagi pengelola wakaf
 - a. Beberapa saran secara deskriptif mengenai pengelolaan wakaf produktif yang dapat diusulkan seperti: membuat akta wakaf agar dapat memberikan legitimasi dan perlindungan hukum dalam pemanfaatannya. Pencatatan laporan keuangan hendaknya disediakan sistem informasi manajemen agar pengelolaanya lebih efisien dan akuntabel. Pembentukan tim khusus untuk mengelola wakaf produktif. Bekerja sama dengan Badan Wakaf untuk membina dan mengarahkan yayasan agar dapat meningkatkan potensi wakaf produktifnya.
 - b. Beberapa saran singkat terkait manajemen strategi Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin yaitu, menetapkan misi khusus untuk pengelolaan wakaf produktif yang menggambarkan tujuan jangka panjang dan visi yayasan. Memberikan perhatian lebih terhadap inovasi dalam pengelolaan wakaf produktif perkebunan kelapa sawit dan karet untuk meningkatkan produktivitas dan dampak positif. Menentukan strategi utama yang menjadi landasan bagi keberlanjutan pengelolaan wakaf, termasuk diservikasi penggunaan lahan setelah masa produktif. Mengimplementasikan sistem informasi manajemen yang efisien untuk meningkatkan pencatatan keuangan dan pemantauan yang lebih baik. Melibatkan pihak-pihak terkait, seperti komunitas, dalam pengambilan

keputusan untuk memperkuat dukungan dan meningkatkan keberlanjutan program wakaf.

2. Bagi peneliti, yaitu masih terdapat hal yang dapat diteliti lebih lanjut lagi dengan adanya pengelolaan wakaf produktif, yang nantinya dalam jangka waktu mendatang apakah manajemen strategi wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dapat berkembang lebih baik lagi seiring berjalannya waktu.

DAFTAR PUSTAKA

UNDANG-UNDANG

Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4459.

BUKU

Al-gozi Muhammad Bin Qasim. *Fathul Qorib Mujib*, Surabaya: Al-Haromain, 2005.

Bayinah Ai Nur. *Perencanaan Wakaf, Panduan Perencanaan Masa Depan Penuh Manfaat*. Jakarta: Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah. 2021.

Enny Radjab & Abd. Rahman Rahim. *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan Dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar. 2017

Furqon Ahmad. *Fikih dan Manajemen Wakaf Produktif*. Semarang: Southeast Asian Publishing. 2019.

Hardani. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta. 2020.

Huda Mifatahul, *Mengalirkan Manfaat Wakaf: Potret Perkembangan Hukum Dan Tata Kelola Wakaf Di Indonesia*, Bekasi: Gramata Publishing, 2015.

Junaidah. *Implementasi Manajemen Strategis Dalam Pendidikan Islam*. Bandar Lampung: CV. Utama Anugerah Utama Raharja. 2013.

Media Tim. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Jakarta: Media Centre. t.t.

Muhammad Sadi Sofyan Hasan. *Hukum Zakat dan Wakaf di Indonesia*. Jakarta: Kencana. 2021.

Pranadita Nugraha. *Perumusan Strategi Perusahaan*. Yogyakarta: Depublish. 2018.

- Putra Trisno Wardy, *Buku Ajar Manajemen Wakaf*, Bandung: Widina Bhakti Persada, 2022.
- Qahaf Mundzir. *Manajemen Wakaf Produktif*. Jakarta: Khalifa. 2004.
- Rozalinda. *Manajemen Wakaf Produktif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2015.
- Salusu J. *Pengambilan Keputusan Stratejik*, Jakarta: Gramedia Widiasarana, 2015.
- Saiful Anwar & Fika Rahmanita, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Banten: Universitas Pamulang, 2021.
- Sadarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: Refika Aditama, 2022.
- Sinn Ahmad Ibrahim Abu, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Terj. Dimyauddin Djuwaini, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Sufian Hamim & Indra Muchlis Adnan, *Manajemen Strategis Dalam Organisasi*, Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2013.
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2000.
- Yunus Eddy, *manajemen strategi*, Yogyakarta: Andi, 2016.

JURNAL

- Anshori Isa, “Peran Dan Manfaat Wakaf Dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah, Pesantren Al-Andalusia Caringin Sukabumi Jawa Barat Indonesia)”, *Jurnal Tahdzibi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Jakarta, (Tangerang Selatan) Vol. 3 No.1, 2018.*
- Choiriyah, “Wakaf Produktif dan Tata Cara Pengelolaannya”, *Jurnal Islamic Banking, Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Syari’ah (STEBIS) IGM Palembang, (Palembang), Volume 2, No. 2, 2017.*
- Hakim Abdul, “Manajemen Harta Wakaf Produktif Dan Investasi Dalam Sistem Ekonomi Syariah”, *jurnal Riptek, Vol. 4, No. 2, 2010.*

Khusaeri, “Wakaf Produktif”, *Jurnal; Al-A'rof, Jurnal Pemikiran Islam dan Filsafat, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta, (Sukoharjo)*, Vol. 12 No. 1, 2015.

Rahim Abdan, “Peran Wakaf Dalam Pengembangan Pendidikan Islam”, *Al-Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, Vol. 13 No.1, 2019.

SKRIPSI/DISERTASI

Amala Novia Syarifah, “Produktifitas Pengelolaan Wakaf Pada Yayasan Al-Muhsin Metro”, *Skripsi*, Diterbitkan, Jurusan Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, Metro, 2018.

Dewi Ratna Ramuna, “Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Di Yayasan Ikatrina Desa Ngunut Kecamatan Babadan Ponorogo”, *Skripsi*, Diterbitkan, Jurusan Manajemen Zakat Dan Wakaf, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, (Ponorogo), 2021.

Kholifah Yusnia Binti, “Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah”, *Disertasi*, Diterbitkan, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Tulungagung, Tulungagung, 2020.

Mahyaddin Nur Adilah, “Pengelolaan Wakaf Produktif Di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Perspektif Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Dan Fiqih 4 Mazhab”, *Skripsi*, Diterbitkan, Jurusan Hukum Bisnis Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017.

Oktriani Linda, “Pengelolaan Wakaf Produktif Di Masjid Muhammadiyah Suprpto Bengkulu”, *Skripsi*, Diterbitkan, Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu, (Bengkulu), 2017.

Tiswarni, “Strategi Nazhir Dalam Pengelolaan Wakaf”, *Disertasi*, Diterbitkan, Program Doktor, Program Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang, (Semarang), 2013.

Ulfah Mutia, “Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Kemanfaatan Harta Wakaf (Studi Pada Pengurus Nazhir Wakaf Di Masjid Al-Furqon Kota Bandar Lampung)”, *Skripsi*, Diterbitkan, Prodi Ekonomi Syariah, Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, (Bandar Lampung), 2019.

WEBSITE

Arti kata produktif - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online, Diakses Pada Tanggal 4 Februari 2023.

<https://www.bwi.go.id/3983/2019/11/08/wakaf-produktif-bisa-tingkatkan-kesejahteraan-masyarakat/>, Diakses pada tanggal 3 Februari 2023.

<https://yatimmandiri.org/blog/berbagi/wakaf-produktif/>, Diakses pada tanggal 3 Februari 2023.

<https://www.bing.com/search?pglt=41&q=kegunaan+analisis+lingkungan+dalam+manajemen+strategis> Diakses pada 16 November 2023.

<https://www.studocu.com/id/document/universitas-islam-negeri-antasari-banjarmasin/akuntansi/16-definisi-fundraising/49306412>, Diakses pada 21 Oktober 2023

WAWANCARA

Muhammad Ahmadi, Ketua Yayasan, *Wawancara Pribadi*, 11 September, 28 Oktober, 05 November 2023, jam 20.00 WIB.

Agus Salim, Ketua II, *Wawancara Pribadi*, 4 November 2023, jam 14.00 WIB.

Fauzi Bahtiar, Sub Bidang Pendanaan, *Wawancara Pribadi*, 7 November 2023, jam 21.00 WIB.

Zainus Shoib, Operator Yayasan, *Wawancara Pribadi*, 7 November 2023, jam 21.40 WIB.

LAMPIRAN

LAMPIRAN I. JADWAL RENCANA PENELITIAN

	Bulan	Januari				Februari				September				Oktober				November				Desember			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Proposal					X	X		x																
2	Konsultasi			x																					
3	Revisi Proposal									x	X														
4	Pengumpulan Data											x		x	x	x	X								
5	Analisis Data											x						x	X	x	x				
6	Penulisan Akhir Naskah Skripsi																	x	X	x	x	x	x		
7	Pendaftaran Munaqosah																							x	
8	Munaqosah																								x
9	Revisi Skripsi																								x

LAMPIRAN II. LAPORAN PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI YAYASAN MADRASAH DINIYAH AL-MUHAJIRIN

No	Tgl	Uraian	Debit	Kredit	Saldo
					- 2.711.000
	20-9-2021	Saldo bulan kemarin			4.079.000
		Terima uang pendafaran syahrizah ds.			8.883.000
		" gaji sauit			15.107.000
		" uang karac			15.617.000
		Bayar tenaga pendafaran	250.000		15.367.000
		Bayar Debitis T00	4.005.000		11.362.000
		uang kembalian		195.000	11.557.000
		pinangung dan ketel + Tenaga		200.000	11.357.000
		uang cuti. Baji ussuda		300.000	11.057.000
		untuk penyaji Media pusat			12.757.000
		Dari Bp. Mahbus			16.557.000
		Dari Bp. Haras	1700.000		14.857.000
	25-1-2021	Bisgrosk dari Bp Haras To untuk 2	3.880.000		11.000.000
		Dari Bp. Mahbus			12.519.000
	1-10-2021	Bisya pengurusan NIK LPI		2.110.000	10.409.000
		Bayar Gas. Baji wisuda		500.000	9.909.000
		Bayar gaji. Laporan		13.000	9.779.000
		Bayar kitab		4.000.000	5.779.000
		Dari Bp Haras. TV.			9.600.000
		Dari Bp. kump. D3			16.350.000
		Karac TPA			18.150.000
	20-10-2021	Dari Bp. Mahbus TU.	1.200.000		16.950.000
		untuk Bisgrosk. p. malinkis		2.000.000	14.950.000
		Tambahkkan dari		4.295.000	11.655.000
		Bisgrosk dari TU dsni To kstid		100.000	11.555.000
		Kebayar. kasa. Mubasin & sdn		1.000.000	10.555.000
		Kebayar. gaji. Media pusat		300.000	10.255.000
	12-11-2021	Tambah. gaji. sauit			13.105.000
			42.010.000	22.048.000	11.057.000

NID	TGL	U P A I A N
	20-11-2021	SAL DO BULAN KEMAJU
		Terima dari TU P. Hani
		" " " " Bp Mahrus
		" " " " TU Desi
		Menyumbang Bisyaqoh dr P. Mahrus
		" " " " P. Hani
		" " " " Desi
		Kebekshon p. wistam
		" " " " Madin pusezi
		Sedekah mutule Bil wisi wenda
		uang Kitab
		uang Karet
		uang dari wening
		uang dari wening
	10-12-2021	Baqon yg trusmi
	15-12-2021	Dari TU Desi
		mutule Bisyaqoh
		Dari TU Hani
		Bisyaqoh gura
		Tenisa dr TU p. mahrus
		Kebekshon wistam
		" " " " Madin pusezi
		Dari wening TR
		Tenisa gari sawit
		Baqon gari sawit
		mutule Menyumbang Masjid
		Tamuqat ke ky Agung (Banda Sireh)
		stam pul 3 @ 100.000
		pengambilan dr P. Mahrus
		Tenisa dr TU p. Hani

A Champion is someone who gets up even when they don't

	DEBIT	KREDIT	SALDO
			17 259.000
	2.400.000		19 505.000
	830.000		20 335.000
	3.642.000		23 982.000
		1 625.000	22 357.000
		1 625.000	20 732.000
		3 445.000	17 287.000
		572.000	16 787.000
		300.000	16 487.000
		1 000.000	15 487.000
	2 572.000		18 059.000
	750.000		18 849.000
	430.000		19 279.000
		500.000	18 779.000
	6 880.000		25 659.000
		3 705.000	21 954.000
		1 670.000	24 454.000
		3 650.000	22 784.000
		1 410.000	26 434.000
		500.000	24 974.000
		2.000.000	24 174.000
	430.000		24 604.000
	6 350.000		30 954.000
		4 250.000	26 704.000
		5 000.000	24 704.000
		3 000.000	21 404.000
		3.000.000	21 104.000
	580.000		21 684.000
	2 500.000		24 418.000
			24 278.000

2.3. 2021
 2.3. 2021
 26 1.180.000

U1-A1A1D

No	TGL.	Uraian
	17.1.2022.	SALDO BUN Desember 2021
	17.1.2022.	Terima gaji sawit
		Terima kredit TPA
		TPA
		Biayarak p. msh Fud & dana
		saldo sawit (2021)
		Terima kredit TPA
	20.2.22	Terima kredit TPA
		Retur dari Tu Hain
	20.2.22	Terima dr gaji sawit
		Tu Bp. wahrus
		Tu Bp. Harris
		Tu Desi
		Biayarak utrade. TPA
		Madin (P. Harris)
		Madin (P. wahrus)
		Kebunsihkan. P. mistem
		Terima dr Tu P. Harris
		Madin p. sawit
		Terima dr " warning (TPA)
		Terima dr kredit
		Tambakawantuk' desi (6.000)
	20.3.22	Biayarak dr Tu wahrus.
		dr Tu Harris
		Kebunsihkan Madin P. sawit
	24.3.22	dr setoran Tu (Harris)
		TU wahrus
		Biayarak dr Tu desi
		setor dr Tu desi I
		setor dr Tu desi II
		Kebunsihkan Madin.

DEBIT	KREDIT	SALDO.
		24. 418.000
3.750.000		27. 434.000
380.000		28. 314.000
870.000		29. 184.000
	570.000	28. 604.000
		30. 454.000
580.000		31. 634.000
300.000		31. 334.000
500.000		31. 834.000
3.250.000		35. 934.000
850.000		35. 84.000
2.250.000		38. 184.000
2.517.000		40. 701.000
	3.610.000	31. 691.000
	2.050.000	35. 041.000
	1.895.000	33. 146.000
	500.000	32. 646.000
	300.000	32. 346.000
500.000		32. 846.000
415.000		33. 271.000
305.000	600.000	33. 576.000
	1.265.000	32. 976.000
	1.550.000	31. 711.000
	3.000.000	30. 161.000
	3.000.000	29. 861.000
2.250.000		32. 111.000
500.000		32. 611.000
	3.710.000	28. 901.000
3.150.000		32. 151.000
2.352.000		34. 503.000
	1.800.000	34. 280.000
26.669.000	70.000.000	34. 479.000

Date: _____

URAIAN

TEL	SALDO	DAFTAR KEMARIN
<input type="checkbox"/>		
9/2008		untuk jhtwark
<input type="checkbox"/>		untuk Hk kebersihan sklm masjid
<input type="checkbox"/>		Karet masjid
<input type="checkbox"/>		untuk subsidi Kelakpung (poinjuriesta)
<input type="checkbox"/>		penjualan Senter untuk kekemari depan (21/02)
<input type="checkbox"/>		sebelang 50 s @ 65000
<input type="checkbox"/>		Konsumsi listrik
<input type="checkbox"/>		pulsa listrik
24/23		Upah Nerbais Kepum
<input type="checkbox"/>		Tan Spor I mengambit Ulang Kg (Bera)
<input type="checkbox"/>		" "
<input type="checkbox"/>		Baki Kep. Dangkul, palu dll
<input type="checkbox"/>		Konsumsi listrik (masjid).
<input type="checkbox"/>		Konsumsi listrik
1/2008		Bel. Cuyulap. 5 kotak @ 20 000
<input type="checkbox"/>		dan Belpumi. 580.000 x 25.
<input type="checkbox"/>		di langkan lee 30. x 250000
<input type="checkbox"/>		Terima dari Tu (dan)
<input type="checkbox"/>		untuk Bigarak TPO
<input type="checkbox"/>		Konsumsi listrik
<input type="checkbox"/>		Tu dan
<input type="checkbox"/>		Terima dari Tu nahilriss.
<input type="checkbox"/>		uang deposit Hk uncto.
<input type="checkbox"/>		untuk Bisyarah masjid.
<input type="checkbox"/>		Konsumsi listrik.
<input type="checkbox"/>		Bel. Sanyo 10 x 20000, 2 dua pul
<input type="checkbox"/>		Bel. Sanyo pulu Basyarah Pranga
<input type="checkbox"/>		untuk Pula dan 300.000. 1.500 000

A Document Scanner who will go with you when they can't

	DEBIT	KREDIT	SALDO.
<input type="checkbox"/>			33.968.000
<input type="checkbox"/>		200.000	
<input type="checkbox"/>	200.000	210.000	
<input type="checkbox"/>		600.000	
<input type="checkbox"/>		3250.000	
<input type="checkbox"/>		170.000	
<input type="checkbox"/>		50.000	
<input type="checkbox"/>		1000.000	
<input type="checkbox"/>		400.000	
<input type="checkbox"/>		300.000	
<input type="checkbox"/>		500.000	
<input type="checkbox"/>		350.000	
<input type="checkbox"/>		500.000	
<input type="checkbox"/>		100.000.	
<input type="checkbox"/>	14.500.000		
<input type="checkbox"/>		13.650.000	
<input type="checkbox"/>	2.410.000.	4.540.000	
<input type="checkbox"/>		500.000	
<input type="checkbox"/>		300.000	
<input type="checkbox"/>		850.000	
<input type="checkbox"/>	850.000		
<input type="checkbox"/>		2.530.000	
<input type="checkbox"/>		300.000	
<input type="checkbox"/>		380.000	
<input type="checkbox"/>		20.000	
<input type="checkbox"/>		550.000	
<input type="checkbox"/>	18.910.000	30.400.000	-11.490.000
<input type="checkbox"/>			22.9700

Where there is a will, there is a way

Lampiran III. Transkrip Hasil Wawancara dengan Pengurus Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin

A. Informan : Muhammad Ahmadi
 Jabatan : Ketua Yayasan
 Tanggal : 11 September 2023, 28 Oktober 2023, 05 November
 2023.
 Tempat : Rumah Bapak Muhammad Ahmadi

Hasil Wawancara

Saya : “Assalamualaikum Wr. Wb., Sebelumnya, mohon maaf izin memperkenalkan diri, saya Muhammad Naufal Ainul Arzaq, dari mahasiswa Manajemen Zakat dan Wakaf, Fakultas Syariah, UIN Raden Mas Said Surakarta. Sowan ke Bapak Ahmadi, bermaksud untuk menggali informasi mengenai wakaf produktif (perkebunan) di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin. Guna menyusun tugas akhir saya sebagai mahasiswa...”.

Narasumber : “Walaikumsalam Wr. Wb., baik bagaimana mas? Informasi apa yang bisa saya berikan?”.

Saya : “Terkait wakaf produktif yang diterima pak bagaimana wakaf tersebut pada saat wakif memberikan wakaf apakah langsung berupa perkebunan atau bagaimana serta diperuntukkan untuk apa wakaf produktif tersebut?”.

Narasumber : “Wakaf yang diterima merupakan langsung berupa 1 hektar kebun karet dan 2 hektar kebun kelapa sawit. Wakaf tersebut diberikan oleh bapak H. Hartaman dan Bapak H. Sampurno, dan diperuntukkan kepada madrasah diniyah agar dapat dimanfaatkan hasilnya untuk mensejahterakan lembaga madrasah diniyah serta demi kelangsungan kegiatan belajar mengajar”.

- Saya** : “Hasil dari wakaf produktif dipergunakan untuk apa saja, kemudian apa harapan bagi yayasan terkait adanya pengelolaan wakaf produktif?”.
- Narasumber** : “Hasil dari wakaf tersebut digunakan untuk membiayai gaji guru apabila dalam jangka waktu satu bulan uang dari hasil SPP tidak mencukupi untuk gaji guru. Dari adanya wakaf ini agar dapat memberikan harapan dalam kelangsungan hidup dan perkembangan terhadap lembaga pendidikan. Berangkat dari hal tersebut yayasan berkomitmen untuk senantiasa menjaga dan merawat wakaf produktif (perkebunan) supaya tetap bisa dimanfaatkan dalam jangka panjang.
- Saya** : “Apa tujuan wakaf produktif di Yayasan madrasah Diniyah Al-Muhajirin?”.
- Narasumber** : “Tujuan Wakaf produktif di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin adalah untuk kesejahteraan para guru dan pengembangan madrasah diniyah”.
- Saya** : “Bagaimana penetapan kebijakan di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin dalam mengelola wakaf produktif?”.
- Narasumber** : “Kebijakan yang diambil pengurus yayasan merupakan hasil musyawarah mufakat bersama melalui perangkat organisasi yayasan terkait apa saja yang akan dilakukan yayasan dalam mengelola wakaf produktif. Agar dapat menjaga kepercayaan pengurus yayasan dan hubungan baik wakif”.
- Saya** : “Lalu kebijakan seperti apa yang diambil yayasan dalam mengelola wakaf produktif?”.
- Narasumber** : “Yang pertama, dana yang didapatkan dari wakaf produktif tidak langsung dihabiskan, melainkan digunakan hanya untuk keperluan mendesak saja. Untuk pengembangan sara pendidikan dilakukan secara bertahap, agar keuangan tidak langsung habis untuk biaya operasional. Kedua,

diberlakukannya catatan pemasukan dan pengeluaran. Ketiga, melakukan kerja sama dengan KUD. Keempat, sistem bagi hasil dalam pengelolaan wakaf perkebunan karet. Kelima, diberlakukannya pemantauan secara langsung maupun tidak langsung”.

Saya : “Dalam mengelola wakaf, adakah misi yang secara khusus dijadikan pedoman untuk mengelola wakaf?”.

Narasumber : “Tidak mas, tidak ada visi maupun misi khusus pengelolaan wakaf produktif, melainkan yayasan bertumpu pada peruntukan wakaf tersebut yaitu untuk mensejahterakan lembaga pendidikan Islam (madrasah diniyah) serta demi kelangsungan kegiatan belajar mengajar”.

Saya : “Bagaimana sejarah berdirinya Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin?”.

Narasumber : “Sebelum berdirinya Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin Desa Sumber hidup Merupakan sebuah desa yang transmigrasi dan banyak penduduk yang belum mengetahui tentang agama. Semakin bertambahnya penduduk ada rasa cemas di kalangan masyarakat desa karena masih banyak yang belum paham mengenai agama. Kemudian semenjak kedatangan seseorang pendatang yang paham agama, barulah masyarakat desa bersama-sama untuk mewujudkan sarana pendidikan yang didukung dari tokoh masyarakat dan perangkat desa. Pada tahun 1997 menjadi tahun berdirinya Taman Pendidikan Alquran. Lalu madrasah sempat terhenti sejenak karena pada awal pembukaan hanya ada 20 siswa dan pada saat itu ada sebuah problem yaitu ekonomi masyarakat

yang sempat merosot. Akhirnya madrasah berhenti beroperasi pada tahun 2004 sampai 2006. Kemudian pada tahun 2007 menjadi cikal bakal berdirinya Madrasah Diniyah Al-Muhajirin yang disamakan dengan nama masjid Al-Muhajirin. Kemudian pada saat itu jumlah siswa semakin bertambah akhirnya para tokoh pendiri dan asatid mempunyai rencana dan merealisasikannya untuk membangun gedung baru dan membuka kembali Taman Pendidikan Al-Quran yang sempat berhenti beroperasi”.

Saya : “Bagaimana visi misi dan Struktur Organisasi Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin?”.

Narasumber : “Selebihnya akan saya kirim file melalui Whatsap ya mas”.

B. Informan : H. Agus Salim
 Jabatan : Ketua II Yayasan
 Tanggal : 04 November 2023
 Tempat : Rumah Bapak H. Agus Salim

Hasil Wawancara

Saya : “Assalamualaikum Wr. Wb., Sebelumnya, mohon maaf izin memperkenalkan diri, saya Muhammad Naufal Ainul Arzaq, dari mahasiswa Manajemen Zakat dan Wakaf, Fakultas Syariah, UIN Raden Mas Said Surakarta. Sowan ke Bapak Agus Salim, bermaksud untuk menggali informasi mengenai wakaf produktif (perkebunan) di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin. Guna menyusun tugas

akhir saya sebagai mahasiswa...”.

Narasumber : “Walaikumsalam Wr. Wb., baik bagaimana mas? Informasi apa yang bisa saya berikan?”.

Saya : “Mengenai wakaf produktif yang ada di yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin, bagaimana pengelolaannya njih pak?”.

Narasumber : “Jadi seperti ini mas, sistem pengelolaannya dilakukan pembukuan dan akan dilaporkan pada rapat rutin setiap bulannya oleh bendahara yayasan. Kemudian sistem gajinya pada tenaga kerja kebun karet diberlakukan sistem bagi hasil 50% pada setiap getah yang telah dijual hasilnya dibagi dua”.

Saya : “Berapa hasil yang didapatkan setiap bulannya pak dari pemanfaatan wakaf produktif berupa kebun karet dan kelapa sawit?”.

Narasumber : “Dalam setiap bulannya rata-rata hasil yang didapatkan dari kebun karet kurang lebih sebesar Rp. 1.500.000. sedangkan pada kebun sawit buahnya dijual langsung oleh KUD, karena kebun sawit dikelola oleh KUD. Harga jual buah sawit pada saat ini Rp. 1.900/Kg. dalam satu bulan, kebun sawit mampu menghasilkan buah sawit sebanyak 1 ton. Gaji yang diberikan pada pekerja melalui laporan KUD sebesar Rp. 2000 setiap satu tandannya”.

Saya : “Bagaimana pengelolaannya pak?”.

Narasumber : “Perawatan kebun sawit dan karet sama-sama diberikan pupuk setiap 3 bulan sekali. Untuk tenaga kerja yang dipilih merupakan hasil musyawarah rapat rutin yaitu orang-orang yang memiliki pengalaman dan mampu menguasai pekerjaannya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar. Secara umum, yang bertanggung jawab terhadap wakaf produktif ini adalah seluruh jajaran pengurus yayasan, namun yang mengatur secara khusus adalah Bapak Muhammad Ahmadi selaku Nazhir yang diberi wewenang

melalui kesepakatan bersama pengurus yayasan”.

- C. Informan : Fauzi Bahtiar
 Jabatan : Sub Bidang Pendanaan
 Tanggal : 07 November 2023
 Tempat : Rumah Bapak Fauzi Bahtiar

Hasil Wawancara

Saya : “Assalamualaikum Wr. Wb., Sebelumnya, mohon maaf izin memperkenalkan diri, saya Muhammad Naufal Ainul Arzaq, dari mahasiswa Manajemen Zakat dan Wakaf, Fakultas Syariah, UIN Raden Mas Said Surakarta. Sowan ke Bapak Fauzi Bahtiar, bermaksud untuk menggali informasi mengenai wakaf produktif (perkebunan) di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin. Guna menyusun tugas akhir saya sebagai mahasiswa...”.

Narasumber : “Waalaikumsalam Wr. Wb., baik bagaimana mas? Informasi apa yang bisa saya berikan?”.

Saya : “Mengenai wakaf produktif yang ada di yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin, digunakan untuk apa saja njih pak?”.

Narasumber : “Pentasyarufan hasil wakaf produktif dipergunakan untuk membiayai gaji guru apabila dalam jangka satu bulan dana yang diperoleh dari SPP tidak mencukupi untuk membiayai gaji guru. Selain itu, dana dari hasil wakaf juga ditasyarufkan dalam kegiatan sosial untuk membantu segenap keluarga besar yayasan Madhrasah Diniyah Al-Muhajirin apabila ada yang terkena musibah. Selain itu, dana dari hasil wakaf juga dimanfaatkan untuk pengembangan Madhrasah Diniyah, yaitu membangun gedung Madhrasah Diniyah dan memperbaiki sarana dan prasarana”.

Saya : “Dari manfaat yang dapat diterima saat ini yayasan memiliki berapa gedung pendidikan, jumlah peserta didik, dan berapa jumlah tenaga pendidikannya?”.

Narasumber : “Pada saat ini yayasan Madhrasah Diniyah Al-Muhajirin memiliki 6 gedung pendidikan, 300 peserta didik dan 40 guru. Serta tidak bergantung kepada SPP bulanan yang diterima untuk memakmurkan Madhrasah Diniyah”.

Saya : “Bagaimana Strategi yang dijalankan dalam mengelola wakaf produktif?”.

Narasumber : “Strategi yang dijalankan dalam mengelola wakaf produktif di yayasan Madhrasah Diniyah Al-Muhajirin seperti, melakukan upaya pencegahan dari faktor cuaca pada musim kemarau biasanya daun pada pohon karet akan gugur. Dampak yang terjadi mengakibatkan penurunan produksi getah karet. Untuk menekan hasil produksi pada pohon karet diberikan obat perangsang. Sedangkan pada musim hujan getah karet yang tercampur dengan air tidak akan bisa membeku. Antisipasinya adalah pemberian cuka karet. Kedua, untuk mendongkrak harga jual getah karet dilakukan penimbunan getah terlebih dahulu sebelum dijual kepada pengepul. Ketiga, untuk menghasilkan buah sawit dan getah karet yang berkualitas kedua lahan perkebunan tersebut debrikan pupuk setiap 3 bulan sekali”.

D. Informan : Bapak Zainus Shoib

Jabatan : Sub Bidang Pendanaan

Tanggal : 07 November 2023

Tempat : Rumah Bapak Fauzi Bahtiar

Hasil Wawancara

Saya : “Assalamualaikum Wr. Wb., Sebelumnya, mohon maaf izin memperkenalkan diri, saya Muhammad Naufal Ainul Arzaq, dari mahasiswa Manajemen Zakat dan Wakaf, Fakultas Syariah, UIN Raden Mas Said Surakarta. Sowan ke Bapak Zainus Shoib, bermaksud untuk menggali informasi mengenai wakaf produktif (perkebunan) di Yayasan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin. Guna menyusun tugas akhir saya sebagai mahasiswa...”.

Narasumber : “Waalaikumsalam Wr. Wb., baik bagaimana mas? Informasi apa yang bisa saya berikan?”.

Saya : “Mengenai pengelolaan wakaf pak apa saja faktor pendukung dari pengelolaan wakaf produktif?”

Narasumber : “Faktor pendukung dari pengelolaan wakaf produktif adalah dukungan dari para tokoh pendiri yayasan dan perangkat kepengurusan serta dewan asatid. Dukungan tersebut memberikan harapan terhadap yayasan untuk lebih aktif lagi dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas”.

Saya : “Bagaimana Yayasan dalam menentukan tenaga kerjanya?”.

Narasumber : “Mayoritas penduduk merupakan petani kebun karet dan kelapa sawit, sehingga sangat mudah untuk mencari tenaga kerja ahli di bidangnya. Untuk mengelola perkebunan sawit, yayasan menjalin kerja sama dengan KUD agar dapat mempermudah yayasan dalam memanfaatkan wakaf perkebunan”.

Saya : “Terkait kerja sama yang dijalin, KUD bagaimana peran KUD dalam mengelola perkebunan kelapa sawit?”.

Narasumber : “KUD membantu dalam hal perawatan, pengelolaan hingga pemanenan sampai pada tahap penjualan kepada pabrik kelapa sawit yang telah tersedia di lingkungan desa.

Setelah hasil diterima, dana tersebut akan dilakukan pencatatan yang kemudian akan dilaporkan oleh bendahara yayasan sebagai bentuk transparansi dana dan agar yayasan selalu dalam keadaan yang kondusif”.

Saya : “Bagaimana penjualan hasil pertaniannya pak?”.

Narasumber : “Dari wakaf ini sangat mudah untuk menjual hasil panen, karena di lingkungan desa terdapat beberapa pabrik sawit dan pada perkebunan karet untuk menjual hasilnya tidak perlu repot-repot mengantarkan ke pengepul cukup di timbun saja maka pengepul dengan sendirinya akan membeli getah karet tersebut. Selain itu kondisi iklim yang sangat cocok untuk perkebunan kelapa sawit dan karet menjadi nilai tambah dalam pemberdayaan wakaf perkebunan.

Saya : “Kenapa yayasan sampai saat ini masih tertarik untuk memberdayakan wakaf produktif?”.

Narasumber : “Dari Manfaat yang diterima, dapat memberikan dana tambahan, sawit dan karet merupakan komoditas lokal unggulan yang terbesar di dunia.

LAMPIRAN IV. TEKS WAWANCARA

No. _____
Date: _____

1. pada bulan juni thn 2007. diadakan musyawarah Terdiri dari para syekh kya dan Ustadz. menCetuskan pendirian Madrasah diniyah di beri Nama Al-mukajirin di sesuaikan dgn nama masjid, di karenakan tadinya masjid Al mukajirin banyak para santri yg mengaji di Teras masjid pd pukul 14-30 wib. Supaya Tdk mengganggu kegiatan masjid, maka para Tokoh? tadi mendirikan bangunan madrasah di depan masjid guna untuk menampung para santri dlm belajar Agama supaya lebih nyaman dan dlm pengajaran sesuai dgn ilmu? selaf. sejak itulah berdiri madrasah diniyah Al mukajirin yg di dukung oleh para Alim ulama dan pemerintahan setempat.

2. visi = Agar desa sumber hidup menjadi Baldatun Tawhibatun wa Robban kha Fur. penduduknya beribadah menurut syariat Islam Ala Ahlul sunnah wal jama'ah.

misal = menberi pelajaran Agama sejak dini kepada generasi? penerus. Agar menjadi anak? yg berilmu beragama, dan punya adab, iman & Taqwa dan berprestasi

Where there is a will, there is a way

No. _____

Date: _____

3. pelindung - Camat Pedamaran Timur
Kepala desa Sumber lindung.

Penasehat - 1. Kh Ali maksun -
2. Kh Jumaidi Rois.

Ketua Yayasan = 1. Ust Muhammad Ahmad
II. Ust Agus salim.

Bendahara = Ust Haris.

sekretaris = Ust Aris susanto.

sub
Bidang pendanaan = Ust Fauz Bahtiar.
Ust Saiful ulum.

sub bidang kordinator = Ust mustaqim
Ust mistam

sub bidang organisasi = Ust Suherman.
Ust Mehfuadz.

sub bidang sosial = Ust Fahrudin.
Ust Puji to.

operator yayasan = Ust Zainus soib.

LAMPIRAN V DOKUMENTASI**A. Foto dengan Bapak Muhammad Ahmadi****B. Foto dengan Bapak H. Agus Salim**

C. Foto dengan Bapak Fauzi Bahtiar



D. Foto dengan Bapak Zainus Shoib



E. Foto Wakaf Produktif Perkebunan Kelapa Sawit

F. Foto Perkebunan Karet**G. Foto Bangunan Madrasah Diniyah Al-Muhajirin**



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhammad Naufal Ainul Arzaq
Tempat, tanggal lahir : Sumber Hidup, 11 Februari 2001
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Alamat : Sumber Hidup, Pedamaran Timur, OKI, SUMSEL
Ayah : Muhamad Ahmadi
Ibu : Mastutik
No. Hp : 0895393107649
Email : arzaqnaufal6@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

1. SD Negeri 02 Sumber Hidup
2. MTs NU TBS KUDUS
3. MA NU TBS KUDUS
4. UIN Raden Mas Said masuk tahun 2019

Riwayat Organisasi :

1. HMPS Manajemen Zakat dan Wakaf Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta
2. LSO Lirik Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta
3. DEMA UIN Raden Mas Said Surakarta

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Surakarta, 05 Desember 2023



Muhammad Naufal Ainul arzaq