

**STRATEGI NAZHIR DALAM PENGELOLAAN WAKAF**  
**(Studi Kasus Badan Wakaf Al-Qur'an [BWA] dan**  
**Wakaf Center [WATER])**



**RINGKASAN DISERTASI**

**Dibuat dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan**  
**untuk memperoleh gelar Doktor Hukum Islam**

**Oleh :**

**TISWARNI**

**NIM: 085113029**

**PROGRAM DOKTOR**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG**  
**2013 M/1434 H**

## STRATEGI NAZHIR DALAM PENGELOLAAN WAKAF

(Studi Kasus Badan Wakaf Al-Qur'an [BWA] dan

Wakaf Center [WATER])

### تجريد الرسالة

هذه الدراسة تبحث عن استراتيجيات الناظر في إدارة الوقف، وبصفته الجهة التي تقع على عاتقه المسؤولية الكبرى عن نجاح أو فشل إدارة الأوقاف فقد كان الناظر مطالب بتبني جملة من الاستراتيجيات الفعالة يمكنه من إدارة الوقف بأحسن طرق ويعود نفعه للأمة بصورة أكبر، وقد حاولت هذه الدراسة الكشف عن الاستراتيجيات التي تتبناها كل من مؤسسة BWA (هيئة الوقف القرآني) ومؤسسة WATER (مركز الوقف) لإدارة الوقف كما حاولت معرفة وفهم سبل تطبيق كل من استراتيجية التوسع واستراتيجية الاستقرار واستراتيجية التقليل واستراتيجية المزج عند هاتين المؤسستين - BWA و WATER - ثم المقارنة بينهما فيها.

ويمكن تصنيف هذا البحث ضمن مجال البحوث القانونية الإسلامية التي تجرى عبر مقارنة الإدارة الاستراتيجية وتم جمع مواد البحث عبر ثلاث وسائل: الحوار والرصد الميداني والتوثيق، ومن ثم تحليل الاستراتيجيات التي تتبناها كل من BWA و WATER لإدارة الوقف بمنهج التحليل الوصفي،

ونائج هذه الدراسة كالآتي: (١) لقد قام كل من BWA و WATER بإجراء تحليلات ميدانية بسيطة من أجل اختيار استراتيجيات فعالة لإدارة الوقف، وقد تبنت مؤسسة BWA استراتيجية التوسع بطرح برنامج وقف المصاحف وبرامج أخرى مبدعة تدعم برنامج وقف المصاحف، ثم استراتيجية الاستقرار بتركيز المؤسسة على تحسين خدماتها للواقفين والموقوف عليهم وكذلك ترقية جودة البرامج وإجراء إصلاحات نظامية وإصلاحات داخلية، ثم استراتيجية المزج بالإبقاء على تنفيذ مشروع وقف المصاحف كبرنامج رئيسي للمؤسسة إلى جانب طرح برامج أخرى جديدة، أما مؤسسة WATER فقد تبنت بدورها استراتيجية التوسع بإنشاء شركات وهيئات جديدة وطرح برامج تخدم مصالح المجتمع ووضع برامج جديدة تنسم بالإبداع ووضع برامج استثمارية وتوزيع إيرادات هذه الاستثمارات الوقفية، ثم استراتيجية الاستقرار بإجراء إصلاحات داخلية وإصلاحات في النظم، ثم استراتيجية التقليل بإلغاء برنامج صندوق الدعم للمساجد وبرنامج نشر كتب الوقف، ثم استراتيجية المزج بالإبقاء على بعض البرامج القديمة متزامنا مع طرح برامج جديدة أو إيقاف بعضها عن التنفيذ مع التركيز على برامج جديدة،

(٢) وقد نجح كل من BWA و WATER في تطبيق هذه الاستراتيجيات لإدارة الوقف مع وجود الفرق بينهما من حيث التركيز ونقطة التميز والنتيجة، كما أدى تطبيق هذه الاستراتيجيات إلى نجاح مؤسسة BWA في تحقيق أهدافها، فيما لاتزال مؤسسة WATER ملزمة ببذل مزيد من الجهد للبحث عن استراتيجيات أخرى لتمكينها من تحقيق أهدافها، كلمات رئيسية: ناظر، استراتيجية الإدارة، وقف

## ABSTRACT

This study discusses nazhir's strategies in the management of waqf. As the most responsible party for the success or failure of management of waqf, then nazhir required to have an effective strategy that can make the management of waqf be maximized and provide great benefits for the society. This study tried to explore the strategies used by BWA and WATER in the management of waqf as well as to know and understand the implementation of the expansion strategy, stability, retrechment, and combination strategy of BWA and WATER, then the comparisons between that two institutions.

This research can be categorized in the field of Islamic legal research conducted by strategic management approach. Data were collected in three ways: interviews, observation, and documentation. Management strategies of waqf on BWA and WATER analyzed using descriptive analysis.

The findings of this study are as follows. 1). Both of BWA and WATER institutions equally making simple environmental analysis to select an effective management strategy of waqf. BWA practices expansion strategy by creating Quranic mushaf endowments program; stability strategy with focus on improving services for the waqf giver (*al-wakif*) and the recipient of waqf (*al-mauquf 'alaih*), enhancing the quality, system and internal improvements; combination strategy with a fixed strategy to manage Quranic mushaf endowments as the main program, as well as creates new programs. While WATER foundation practices expansion strategy by establishing new enterprises and institutions, making the benefit program, creating innovative new programs, creating the investment program and the distribution of waqf investment revenue program; stability strategy by improving internal repairing and systems; retrechment strategy by stopping mosque operational fund program and waqf's books spreading program; combination strategy by implementing the old program while issuing new programs and stop practising the old program with a focus on new programs. 2) Both institutions have successfully implemented those strategies of waqf management with difference in emphasizing, uniqueness, and results. The implementation of those strategies is proven to deliver BWA on achieving it goals, while WATER must work extra hard to look for new strategies to achieve the institution goals.

Key word: *Nazhir, management strategy, waqf*

## A. Pendahuluan

Dalam rangka menjembatani sampainya tujuan wakaf dari *wāqif* (pihak yang berwakaf) kepada *mauqūf ‘alaih* (pihak penerima wakaf), maka dibutuhkan kehadiran pengelola wakaf, yang dalam hal ini dikenal dengan sebutan *nazhir*. Nazhir adalah komponen penting yang menentukan berkembang atau mengkerdilnya eksistensi wakaf. Karena peran penting tersebut, nazhir seringkali menjadi tertuduh atas kemandegan wakaf. Kecaman terhadap ketidakmampuan nazhir di antaranya dapat dilihat dari tata kelola yang tidak profesional, dan juga minimnya upaya mengembangkan wakaf.

Berdasarkan kenyataan di atas, maka keberadaan nazhir yang professional dan memiliki kemampuan manajerial yang handal akan sangat diperlukan. Hal ini demi tercapainya tujuan wakaf, yaitu untuk mewujudkan keadilan sosial dan kesejahteraan umat.

Penelitian ini berupaya menggali strategi nazhir dalam mengelola wakaf, khususnya pada dua lembaga wakaf nasional yakni Badan Wakaf Al-Qur'an (BWA) dan Wakaf Center (WATER). Pemilihan kedua lembaga, BWA dan WATER dilakukan karena didasari beberapa alasan. Pertama, kedua lembaga ini telah melaksanakan pengelolaan wakaf. BWA dapat dianggap miniatur lembaga wakaf non- uang, sedangkan WATER merupakan lembaga wakaf uang.

Kedua, BWA dan WATER merupakan nazhir yang memiliki program wakaf yang dapat dikatakan inovatif. BWA merupakan nazhir lembaga yang memiliki program wakaf inovatif seperti *Water Action for People*, pembelian kapal dakwah, dan lainnya. Selain itu, BWA punya banyak jaringan partner lapangan, yang dipilih

berdasarkan keahlian di bidang wakaf dan ketokohnya. Sehingga, harta wakaf yang didistribusikan menjadi tepat sasaran dan terpelihara keamanannya. Sedangkan WATER memiliki program wakaf untuk kemaslahatan, dan fokus pada program investasi wakaf dengan membidani lahirnya perusahaan DMC.

Ketiga, BWA dan WATER memiliki keunikan di mana keduanya merupakan lembaga wakaf yang berdiri tanpa didukung oleh satu lembaga atau yayasan besar yang memayunginya seperti layaknya TWI dengan Dompot Dhuafa Republika.

Keempat, terdapat perbedaan “prestasi” dari keduanya. BWA walaupun tidak didukung nazhir yang memiliki standar keilmuan S1, tapi telah berhasil “mencuri” hati masyarakat sehingga mau memberikan sebagian hartanya untuk diwakafkan. Terbukti sampai bulan Desember 2012, tercatat sudah lebih kurang 50 ribu wakif bergabung di BWA, dengan total dana wakaf yang terkumpul sekitar 19 M (<http://www.wakafquran.org>. Diakses pada tanggal 2 Januari 2013). Adapun WATER, walaupun dikelola oleh nazhir-nazhir yang bekerja *full time*, dan kualifikasi S1, akan tetapi belum dapat berbuat banyak berkiprah di masyarakat, karena hasil investasi wakaf yang masih sedikit. Sampai bulan Oktober 2012, WATER baru berhasil menghimpun lebih kurang 1 M wakaf uang dengan wakif yang berjumlah lebih kurang 2000 orang.

Pencapaian kedua lembaga sebagaimana dikemukakan di atas, tidak akan terlepas dari strategi yang digunakan keduanya dalam mengelola wakaf. Hal ini disebabkan strategi merupakan satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu dalam mencapai tujuan organisasi. Jika merujuk pada manajemen strategis, strategi sangat penting karena dapat memberikan arah pada organisasi, mengantisipasi

masalah-masalah yang muncul dalam organisasi, memonitor apa yang terjadi dalam organisasi, dan mengantarkan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan (Supriyono, 1990: 9-10). Dengan kata lain, keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi tidak terlepas dari strategi yang digunakan. Oleh sebab itulah, mengetahui apa sebenarnya strategi yang digunakan BWA dan WATER sangat penting untuk dikaji.

Dalam manajemen strategis, terdapat beberapa strategi berbeda yang dikemukakan oleh sejumlah ahli<sup>1</sup>. Perbedaan ini antara lain ditenggarai karena perbedaan sudut pandang mereka dalam memahami strategi pengelolaan itu sendiri. Dalam penelitian ini, penulis memilih empat strategi sebagaimana yang dikemukakan oleh Jauch dan Glueck (1998: 216), yakni strategi stabilitas, strategi ekspansi, strategi penciutan, dan strategi kombinasi, karena dianggap dapat mewakili pendapat tokoh-tokoh yang lain. Selain itu, yang tidak kalah pentingnya adalah keempat strategi tersebut dirasa paling tepat mewakili keadaan di lapangan.

Berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, maka permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah 1). Bagaimana strategi yang digunakan BWA dan WATER dalam pengelolaan wakaf? 2). Sejauh mana BWA dan WATER

---

<sup>1</sup> Sule dan Saefullah (2006: 136), mengelompokkan strategi berdasarkan analisis SWOT kepada tiga strategi yakni strategi agresif, strategi bertahan, dan strategi gabungan yang merupakan perpaduan antara strategi agresif dan strategi bertahan. Freeman (1995: 115-120), membagi strategi berdasarkan tipologi usaha kepada lima strategi yakni strategi pihak berkepentingan tertentu, strategi pemegang saham, strategi bermanfaat, strategi Rawls, dan strategi harmoni. Adapun Jauch dan Glueck (1998: 216), Griffin (2004: 240-245), Sule dan Saefullah (2006: 139-142), Porter (1980: 35), Miles dan Snow (1978), dan Kuncoro (2006: 128-129) membagi strategi berdasarkan tingkatannya, dengan penekanan masing-masing. Seperti Jauch dan Glueck (1998: 216) yang menyamakan strategi tingkat korporat dan bisnis, yakni strategi stabilitas, strategi ekspansi, strategi penciutan, dan strategi kombinasi. Demikian juga Sule dan Saefullah (2006: 139-142), yaitu strategi portofolio dan strategi utama. Strategi utama terbagi pada tiga, yakni strategi pertumbuhan, strategi kestabilan, dan strategi penghematan.

mengimplementasikan strategi ekspansi, stabilitas, penciutan, dan kombinasi serta bagaimana perbandingan antara keduanya?

## **B. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam studi ilmu-ilmu keislaman, penelitian tentang wakaf dapat dimasukkan dalam bidang penelitian hukum Islam dan pranata sosial. Namun, jika dilihat dari tempatnya, menurut Arikunto (2006: 8-9), penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*). Lebih lanjut, penelitian ini juga merupakan penelitian deskriptif, di mana menurut Moh. Nasir (2005: 47) studi kasus dan komparatif termasuk pada metode penelitian deskripsi/survey.

### **2. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang penulis maksudkan dalam penelitian ini ialah cara pandang keilmuan yang digunakan untuk memahami data. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan manajemen khususnya manajemen strategis. Di mana manajemen strategis dianggap tepat untuk dijadikan pisau analisis melihat strategi yang digunakan nazhir, dalam hal ini BWA dan WATER, dalam mengelola wakaf. Apalagi banyak ahli seperti Supriyono (1990: 11-13), Steiss (2003: 6), dan David (2007: 197-198) berkeyakinan bahwa manajemen strategis dapat diterapkan pada organisasi atau lembaga non-profit. Bahkan, David (2007: 199) mengemukakan bahwa penerapan manajemen strategis dapat dilakukan pada organisasi kecil, walaupun formulasi dan implementasinya lebih sederhana.

### 3. Metode Pengumpulan data dan analisis data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yaitu: dokumentasi, observasi, dan wawancara. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Pekerjaan menganalisa data dalam penelitian adalah mereduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## C. Wakaf, Nazhir, dan Manajemen Strategis

### 1. Wakaf

Wakaf secara etimologi berasal dari Bahasa Arab *al-waqf* bentuk *masdar* (nomina) dari kata kerja *waqafa-yaqifu* yang berarti menahan, mencegah, berhenti, dan berdiri (Munawwir, 1997: 1683). Kata *al-waqf* ini sering disamakan dengan *at-tahbīs* atau *at-tasbīl* yang bermakna *al-habs ‘an taṣarruf*, yakni mencegah dari mengelola (az-Zuhailī, t.th: 7599). Menurut al-Kubaisī (1977: I/55) kata *al-waqf* juga semakna dengan *al-habs* bentuk nomina dari kata kerja *habasa*.

Adapun pengertian wakaf secara terminologi menurut al-Kubaisī (1977: I/88), definisi yang lebih singkat namun padat (*jāmi’ māni’*) adalah definisi Ibnu Qudāmah, yang mengadopsi langsung dari potongan hadis Rasulullah, yang berbunyi ”tahan asal dan sedekahkan (salurkan) hasil” (*habbis al-aṣla wa sabbil as-samrah*)<sup>2</sup>.

Selanjutnya, dalam konteks keindonesiaan, definisi wakaf yang tercantum dalam pasal 1 ayat 1 UU No. 41 tahun 2004, menyatakan bahwa wakaf adalah perbuatan hukum wakif untuk memisahkan dan atau menyerahkan sebagian harta benda miliknya untuk dimanfaatkan selamanya atau untuk jangka waktu tertentu

---

<sup>2</sup> Hadis tersebut secara jelas dimuat dalam *Kutub as-Sittah* antara lain dalam *Sunan at-Turmuzī* (at-Turmuzī, t.th: 388) dan *Sunan Ibn Majāh* (Ibnu Majāh, t.th: VII/325).



sesuai dengan kepentingannya guna keperluan ibadah dan atau kesejahteraan umum menurut syari'ah.

Definisi wakaf dalam UU Wakaf di atas memberikan pengaruh dan dampak yang luar biasa, karena mengubah *image* masyarakat tentang wakaf yang selama ini dipraktekkan oleh masyarakat. Undang-Undang ini melegitimasi wakaf uang, wakaf benda bergerak, pengembangan wakaf secara produktif, dan wakaf dalam jangka waktu tertentu yang berbeda dengan aturan sebelumnya, seperti PP Nomor 28 Tahun 1977 Tentang Perwakafan Tanah Milik dan Kompilasi Hukum Islam (KHI).

Untuk terlaksananya wakaf, perlu dipahami terlebih dahulu seputar rukun wakaf. Dalam kitab-kitab klasik, semisal *Raudah at-Tālibīn*, disebutkan bahwa rukun wakaf ada empat hal, yakni *wākif* (subyek wakaf), *mauqūf* (obyek wakaf), *mauqūf alaihi* (penerima hasil wakaf), dan *sigat* (akad) (an-Nawawī, t.th: II/252-256). Adapun UU No. 41 Tahun 2004 pasal 6, menyebutkan wakaf dilaksanakan dengan memenuhi unsur-unsur wakaf, yakni: a. wakif, b. nazhir, c. harta benda wakaf, d. ikrar wakaf, e. peruntukan harta benda wakaf, f. jangka waktu wakaf.

## 2. Nazhir

Secara bahasa nazhir berasal dari kata *nazara* yang berarti *baṣar* (melihat), dan *tadabbara* (merenung) (Munawwir, 1997: 1532). Selain itu, kata *an-nazr* juga berarti *al-hāfīz* (penjaga) (asy-Syu'aib, 2006: 57, Ibn Manzūr, tt: 5/218 dan Munawwir, 1997: 1533), *al-musyriḥ* (manajer), *al-qayyīm* (direktur), *al-mutawallī* (administrator), atau *al-mudīr* (direktur) (asy-Syu'aib, 2006: 58) Di dalam literatur lain juga disebutkan bahwa nazhir berarti penanggung jawab properti atau sekumpulan orang yang mengelola dan mengatur properti (Qal'ah Jay, 1988: 75).

Adapun definisi nazhir secara istilah dikemukakan oleh Mahmūd Farāj as-Sanhuri sebagaimana dikutip oleh asy-Syu'aib (2006: 58), adalah pihak yang diberi kewenangan oleh wakif untuk mengurus, menjaga, memperbaiki, mengembangkan, mengelola, dan membagikan wakaf dan manfaatnya kepada para mustahik, di mana ia (nazhir) memiliki beberapa hak dan kewajiban yang sesuai dengan syari'at Islam.

Kualifikasi profesionalisme nazhir yang secara umum disyaratkan oleh fikih adalah beragama Islam, *baligh* (sudah dewasa), *aqil* (berakal sehat), memiliki kemampuan dalam mengelola wakaf (profesional), dan memiliki sifat adil (al-Baqī, 2006: 72, an-Nawawī, t.th: 313). Poin memiliki kemampuan dalam mengelola wakaf secara profesional adalah nazhir harus mampu memahami ajaran agama dengan baik dan memiliki kemampuan yang handal dalam mengelola harta wakaf yang diamanahkan kepadanya.

Menurut Wahiduddin Adams (2011: 40), Ketua Divisi Kelembagaan BWI, persyaratan nazhir secara fikih ini merupakan dasar bagi pemikiran undang-undang wakaf kontemporer di beberapa negara muslim, tidak terkecuali Indonesia. Nazhir diposisikan pada tempat yang sangat penting bagi pengembangan wakaf. Inovasi pengembangan aset wakaf juga sangat tergantung kreatifitas nazhir. Adapun di dalam UU No. 41 Tahun 2004, disebutkan bahwa nazhir dapat berupa perseorangan, organisasi, dan badan hukum<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Nazhir perseorangan disyaratkan harus WNI, beragama Islam, dewasa, amanah, mampu secara jasmani dan rohani, serta tidak terhalang melakukan perbuatan hukum. Sedangkan nazhir organisasi, selain anggota organisasi harus memiliki persyaratan nazhir perseorangan, organisasi juga harus bergerak di bidang sosial, pendidikan, kemasyarakatan, dan/atau keagamaan Islam. Adapun nazhir berbadan hukum selain harus memenuhi syarat-syarat di atas, badan hukum tersebut juga harus dibentuk sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### 3. Manajemen Strategis<sup>4</sup>

Griffin (2004: 226) mendefinisikan strategi dengan rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi senada dikemukakan Newman dan Logan (1971: 70) di mana strategi adalah perencanaan yang melihat ke depan yang dipadukan dalam konsep dasar atau misi perusahaan. Definisi yang mendukung pendapat Griffin, Newman dan Logan disampaikan oleh Glueck (1980:4) yang menyebutkan strategi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan tercapai<sup>5</sup>.

Jauch dan Glueck (1998: 216), menyamakan strategi baik pada tingkat perusahaan maupun tingkat bisnis. Berikut ini diuraikan secara rinci :

- a). Strategi ekspansi<sup>6</sup>; alasan penerapan strategi ini bermacam-macam, di antaranya perusahaan berada dalam industri yang labil, motivasi manajemen, keyakinan bahwa perubahan lingkungan yang cepat menghendaki ekspansi, dan keyakinan bahwa ekspansi mengakibatkan perbaikan prestasi (Jauch dan

---

<sup>4</sup> Manajemen strategis dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Beberapa tahapan proses manajemen strategi sebagaimana dikemukakan oleh Coulter (2002: 9-13), Dess & Lumpkin (2003: 16), Pearce & Robinson (2003: 11-16) mencakup analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

<sup>5</sup> Bagi Jauch dan Glueck (1998: 215), Sule dan Saefullah (2006: 132), strategi bukan hanya mencapai, akan tetapi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktifitasnya. Hal ini diamini oleh Christensen (1973: 107-108) yang menyebutkan bahwa strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijakan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan.

<sup>6</sup> Jauch dan Glueck (1998: 237) mengemukakan bahwa strategi ekspansi terbagi dua yakni ekspansi internal dan ekspansi eksternal. Pengimplementasian ekspansi internal adalah jika perusahaan mencoba memperluas penjualan produk atau jasa yang ada sekarang dengan mencari pelanggan tambahan, wilayah penjualan yang lebih luas, atau dengan menambah produk atau jasa. Sedangkan ekspansi eksternal (Jauch dan Glueck, 1998: 243) adalah dengan mengambil alih seluruh atau sebagian dari perusahaan lain. Atau dengan kata lain, bentuk pengimplementasian strategi ekspansi eksternal adalah merger (satu perusahaan kehilangan identitasnya), dan konsolidasi (kedua perusahaan kehilangan identitasnya dan diciptakan sebuah perusahaan baru).

Glueck, 1998: 219-220). Organisasi yang mengimplementasikan strategi ini adalah organisasi yang inovatif, mencari kesempatan pasar baru, dan berani mengambil sejumlah resiko.

- b). Strategi penciutan<sup>7</sup>; dipakai untuk menghadapi krisis. Strategi ini dilakukan perusahaan bila merasa perlu mengurangi lini produk atau jasa, atau pengurangan kegiatan dalam perusahaan. Strategi penciutan merupakan strategi terbaik bagi perusahaan yang telah mencoba segala-galanya, namun tidak berhasil tapi terus berusaha memperbaiki keadaan (Jauch dan Glueck, 1998: 221).
- c). Strategi stabilitas<sup>8</sup>. Menurut Jauch dan Glueck (1998: 216), strategi stabilitas diterapkan perusahaan atau organisasi dalam sektor produk atau jasa sebagaimana ditetapkan dalam batasan bisnisnya. Strategi utamanya difokuskan pada perbaikan fungsi pelayanan, seperti meningkatkan mutu dan meningkatkan efisiensi produk.
- d). Strategi kombinasi; di mana perusahaan yang melakukan strategi ini pada mulanya sering mengkonsentrasikan diri pada satu lini produk atau jasa. Mereka berkembang sedikit demi sedikit dengan menambahkan produk dan

---

<sup>7</sup> Strategi penciutan terbagi dua, yakni penciutan internal dan penciutan eksternal. Penciutan internal biasanya disebut dengan strategi “operasi pembenahan” (*operating turnaround*) yang meliputi pengurangan biaya, meningkatkan pendapatan, mengurangi harta, dan reorganisasi produk atau pasar untuk mendapatkan efisiensi yang lebih baik. Sedangkan penciutan eksternal termasuk penarikan modal dan likuidasi (Jauch dan Glueck, 1998: 238-239).

<sup>8</sup> Jauch dan Glueck (1998: 217-218) menyebutkan ada beberapa kondisi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi menerapkan strategi stabilitas. Pertama, perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berhasil baik. Kedua, strategi ini paling kecil risikonya. Ketiga, manajer lebih menyukai tindakan dari pada pemikiran. Keempat, strategi ini lebih mudah dan menyenangkan, di mana tidak terjadi gangguan dalam kebiasaan rutin. Kelima, strategi ini dijalankan organisasi untuk mempertahankan posisinya saat ini (stabil) dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan atau sedikit peluang yang mau dimanfaatkan perusahaan. Keenam, strategi ini tepat digunakan ketika organisasi berada dalam tahap awal pertumbuhan.

jasa baru, menambah daerah pasar geografis, dan lain sebagainya (Jauch dan Glueck, 1998: 224).

Organisasi yang mengimplementasikan strategi ini berusaha untuk mempertahankan bisnisnya di saat ini, dan menjadi inovatif dalam bisnis yang baru. Strategi ini berada di antara strategi ekspansi (fokus pada inovasi) dan strategi stabilitas (fokus pada mempertahankan dan meningkatkan bisnis yang ada) (Griffin, 2004: 239).

Keempat strategi dari Jauch dan Glueck tersebut merupakan strategi umum yang memiliki beberapa varian strategi sebagaimana terlihat pada tabel di berikut ini:

**Tabel 1**  
**Strategi Jauch dan Glueck (1998: 216) Serta Beberapa Pilihan Strategi**

<b>Pengelompokan Strategi</b>	<b>Pilihan Strategi</b>
Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. perbaikan cara pengelolaan organisasi</li> <li>b. perbaikan sistem bisnis yang dijalankan</li> <li>c. mempertahankan bisnis/jasa</li> <li>d. mempertahankan dan melindungi pasar</li> <li>e. mengubah kemasan, meningkatkan mutu</li> <li>f. melayani konsumen yang telah ada</li> <li>g. menekankan pada perbaikan internal</li> <li>h. perbaikan pelayanan kepada pelanggan</li> </ul>
Ekspansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. pembukaan jenis bisnis baru</li> <li>b. pengambilalihan perusahaan lain</li> <li>c. penggabungan dengan perusahaan lain</li> <li>d. mencari pasar dan pelanggan baru</li> <li>e. membuat produk baru yang unik</li> </ul>
Penciutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. menghentikan produk lama</li> <li>b. memutuskan saluran distribusi</li> <li>c. mengurangi jumlah pekerja</li> <li>d. penghematan di berbagai kegiatan perusahaan</li> </ul>
Kombinasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. menghentikan produk lama sementara menambah</li> </ul>

	produk baru b. memutuskan konsumen lama sementara mencari konsumen baru c. awalnya berkonsentrasi pada satu produk, yang kemudian berkembang setahap demi setahap
--	---

Setelah menetapkan sejumlah strategi, maka pekerjaan selanjutnya adalah implementasi dari strategi tersebut. Menurut Jauch dan Glueck (1998: 331) setidaknya ada beberapa hal yang harus diperhatikan yakni alokasi sumber daya, organisasi, dan kepemimpinan. Umpamanya alokasi sumber daya yang harus disesuaikan dengan strategi yang digunakan suatu lembaga. Jika strategi yang dipilih adalah ekspansi dalam bidang usaha tertentu, maka diperlukan arus sumber daya yang lebih besar lagi pada lapangan yang ditargetkan untuk ekspansi, guna memberi kekuatan pada strategi tersebut.

#### **D. Strategi pengelolaan wakaf BWA dan WATER**

Dalam mengelola wakaf, BWA dan WATER memiliki sejumlah strategi sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2**

#### **Strategi Pengelolaan Wakaf pada BWA dan WATER**

Pengelompokan Strategi	Strategi Pengelolaan Wakaf Pada BWA dan WATER	
	BWA	WATER
Ekspansi	a. Membuat program wakaf al-Qur'an. b. Membuat program inovatif sebagai penunjang wakaf al-Qur'an.	a. Membuat program wakaf untuk kemaslahatan. b. Inovatif membuat program wakaf yang baru c. Menambah jenis investasi baru. d. Membuat lembaga dan

		perusahaan baru. e. Membuat program pendistribusian hasil investasi wakaf.
Stabilitas	a. Melakukan perbaikan sistem penghimpunan dan pendistribusian wakaf. b. Meningkatkan dan memperbaiki mutu pelayanan pada para wakif. c. Menekankan pada perbaikan internal. d. Memperbaiki pelayanan pada <i>mauqūf</i> 'alaih.	a. Melakukan perbaikan sistem. b. Menekankan perbaikan internal.
Penciutan	-	Menghentikan Program Dana Abadi Operasional Masjid dan Program Tebar Buku Wakaf.
Kombinasi	Mengembangkan program lama sambil mencari program baru.	a. Menghentikan program lama sambil membuat program wakaf baru. b. Mempertahankan program lama dan inovatif membuat program wakaf yang baru.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 7 strategi pengelolaan wakaf BWA, 2 strategi digolongkan pada strategi ekspansi, 4 strategi dikelompokkan pada strategi stabilitas, dan 1 strategi dimasukkan pada strategi kombinasi. Sedangkan WATER, dari 10 strategi pengelolaan wakaf yang digunakan, 5 strategi digolongkan pada strategi ekspansi, 2 strategi digolongkan pada strategi stabilitas, 1 strategi dimasukkan pada strategi penciutan, dan 2 strategi dimasukkan pada strategi kombinasi.

Dari tabel di atas diketahui bahwa BWA lebih banyak menerapkan strategi stabilitas. Hal ini dapat dimaklumi karena BWA sudah berada pada level yang stabil. Di mana, BWA memiliki banyak wakif yang loyal, partner lapangan, dan simpatisan yang siap mendukung kesuksesan setiap program lembaga. Di sisi lain, WATER memberikan porsi yang besar (50%) pada strategi ekspansi, kemungkinan disebabkan WATER berada pada kondisi yang masih labil, motivasi manajemen yang tinggi, keyakinan bahwa perubahan lingkungan yang cepat menghendaki ekspansi dan keyakinan bahwa ekspansi mengakibatkan perbaikan prestasi. Faktor-faktor tersebut jika terdapat pada suatu lembaga, maka menurut Jauch dan Glueck (1998: 220) sangat mungkin untuk dijadikan alasan untuk lebih banyak menerapkan strategi ekspansi.

## **E. Perbandingan Implementasi Strategi Ekspansi, Stabilitas, dan Kombinasi Pada BWA dan WATER**

### **1. Perbandingan Implementasi Strategi Ekspansi**

a). Persamaan BWA dan WATER dalam mengimplementasikan strategi ekspansi.

Di dalam membuat program-program wakaf, baik BWA maupun WATER sama-sama bertumpu pada visi dan misi lembaga masing-masing. BWA memiliki visi menjadi lembaga wakaf profesional yang dapat mengembangkan potensi wakaf untuk kesejahteraan umat dan menjadi gaya hidup. Sedangkan WATER memiliki visi menjadi lembaga wakaf yang amanah dan berkontribusi bagi kemaslahatan umat. Begitu juga dengan misi keduanya yang intinya memberikan manfaat semaksimal mungkin pada masyarakat melalui program wakaf. Untuk itu, kedua lembaga ini berusaha membuat program-program wakaf yang bertumpu pada kemaslahatan umat.



Program-program wakaf yang inovatif dan berorientasi pada kemaslahatan umat merupakan kekuatan dari kedua lembaga ini. Kekuatan tersebut disambut dengan tingginya antusias masyarakat berwakaf untuk hal-hal yang berbau sosial. Oleh sebab itu, jika meminjam pendapat Sule dan Saefullah (2006: 136) strategi agresif atau ekspansi cocok untuk diterapkan lembaga. Dan strategi inilah yang dilakukan oleh BWA dan WATER. Keduanya membuat program-program wakaf untuk kemaslahatan. Strategi ini walaupun cenderung mengambil resiko (bisa saja berhasil atau malah gagal), akan tetapi jika dilaksanakan dengan cermat, akan menjadi kekuatan yang dapat menambah kekuatan yang telah ada.

Lebih lanjut, strategi ekspansi yang diimplementasikan BWA dan WATER dapat berjalan baik jika dibuat jaringan dan kerjasama wakaf. Kedua lembaga ini sama-sama memahami bahwa jaringan dan kerjasama wakaf dengan berbagai pihak merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan pengelolaan. Kedua lembaga ini sadar betul bahwa sangat sulit menjalankan program-program wakaf tanpa bantuan dan kerjasama dari pihak-pihak terkait serta masyarakat setempat.

b). Perbedaan BWA dan WATER dalam mengimplementasikan strategi ekspansi.

BWA memiliki dua strategi yang dapat digolongkan pada strategi ekspansi. Kedua strategi tersebut berada pada tataran program. Salah satunya strategi membuat program wakaf yang inovatif sebagai penunjang wakaf al-Qur'an yang diterapkan BWA ketika mendapatkan permasalahan di lapangan. BWA yang pada awalnya hanya bergerak pada program wakaf al-Qur'an mulai bergeser setelah menyaksikan kondisi masyarakat yang menetap di pedalaman dan lokasi terpencil. Karena itu, lembaga ini mulai berkreasi dengan membuat beberapa program yang unik dan belum

dipikirkan apalagi dibuat lembaga wakaf lainnya, seperti program wakaf sarana air bersih, program wakaf listrik, program wakaf kapal dakwah, dan lain sebagainya. Program-program ini adalah inovasi yang dilakukan BWA sesuai dengan misinya menjadi lembaga wakaf yang memberikan manfaat seluasnya bagi umat. Hal ini sejalan dengan pendapat Dagā (2004: 16) bahwa peradaban Islam adalah peradaban wakaf, disebabkan besarnya peran yang telah diberikan wakaf bagi peningkatan peradaban Islam di berbagai aspek.

Program-program baru seperti dikemukakan di atas menjadikan BWA berbeda dengan lembaga-lembaga wakaf yang lain. Di mana lembaga wakaf lainnya lebih menitik beratkan pada wakaf uang yang hasil investasinya diperuntukkan pada sektor pendidikan, kesehatan, dan lain sebagainya.

Jaringan dan kerjasama wakaf dengan berbagai pihak terkait juga dilakukan BWA. Bagi BWA, program-program wakafnya sangat bervariasi dan butuh keahlian dalam melaksanakannya, maka perlu ahli yang mengerti dan memahami teknologi yang berkenaan dengan hal itu. Seperti wakaf aliran listrik, BWA bekerjasama dengan IBEKA yang memang ahli dalam membuat alat pembangkit listrik yang berskala kecil seperti pikohidro dan mikrohidro.

Selain itu, jaringan dan kerjasama juga dilaksanakan untuk mensosialisasikan program-program wakaf BWA di masyarakat. Seperti pembukaan Gerai Wakaf di beberapa tempat di Jakarta yang terealisasi berkat kerjasama yang dibangun BWA dengan para pengurus masjid dan manajer mall agar diperkenankan membuka gerai wakaf selama Bulan Ramadhan 1433 H. Hasilnya, BWA sukses merekrut ribuan wakif hanya dalam waktu satu bulan.

Jika BWA memilih dan menerapkan strategi ekspansi hanya pada tataran program, maka WATER memilih strategi ini dan penerapannya pada tataran lembaga dan program. Di mana sebesar 50 % dari total strategi pengelolaan wakaf WATER merupakan strategi ekspansi. Penerapan strategi ini dalam tataran lembaga adalah dengan didirikannya perusahaan DMC dan Marhamah Yatama Foundation. Para pengurus keduanya merupakan pengurus-pengurus WATER, sehingga kerjasama dan kesepakatan mengenai suatu hal akan mudah terbentuk.

Adapun strategi ekspansi WATER pada tataran program yang berbeda dengan BWA adalah strategi menambah jenis investasi baru dan membuat program pendistribusian hasil investasi wakaf. Penerapan strategi membuat program pendistribusian hasil investasi wakaf dilaksanakan sedemikian rupa sehingga menyentuh semua segi kehidupan masyarakat miskin. WATER juga berkonsentrasi dalam memberikan pemahaman baru pada masyarakat terkait wakaf uang. Sosialisasi program ini yang sedang dan terus disampaikan WATER pada masyarakat, sehingga wakaf uang dapat dipahami oleh semua umat Islam yang ada di Indonesia. Karena memang sebagaimana dikemukakan Sumuran Harahap (2007), pengetahuan masyarakat tentang wakaf dan pendayagunaannya harus selalu ditingkatkan dalam rangka memaksimalkan pengelolaan wakaf di Indonesia. Program wakaf maslahat umat terbukti paling banyak diminati para wakif. Setidaknya, lebih dari 90 % wakif terfokus memberikan wakaf untuk disalurkan pada program maslahat umat.

c). Kekurangan BWA dan WATER dalam mengimplementasikan strategi ekspansi.

Kekurangan BWA dalam mengimplementasikan strategi ekspansi dapat dilihat dari desain pengurusnya. Di mana, para pengurus sering berhenti di tengah

jalan, sehingga pelaksanaan program menjadi terhambat. Belum lagi informasi-informasi yang hilang karena hanya diketahui oleh pengurus yang telah mengundurkan diri tersebut. Selain itu, kebijakan tidak memberikan gaji pada para pengurus, membuat mereka tidak dapat *full* mengelola BWA, disebabkan mereka harus mencari pekerjaan lain untuk mencukupi kebutuhan keluarga.

Adapun WATER memiliki banyak program yang dapat digolongkan pada strategi ekspansi. Program-program tersebut dilaksanakan hanya oleh 10 orang pengurus. Alhasil, pengimplementasian strategi menjadi terganggu disebabkan kekurangan tenaga. Umpamanya, WATER memiliki tugas menghimpun dan mendistribusikan dana hasil investasi wakaf. Tugas ini tidak dapat dikatakan ringan, karena banyak hal yang harus dilaksanakan. Sebab itulah, solusi terbaik adalah menambah jumlah pengurus, atau paling tidak intensif menarik para relawan sehingga pekerjaan yang berat terasa ringan.

d). Kelebihan BWA dan WATER dalam mengimplementasikan strategi ekspansi.

BWA telah berhasil memanfaatkan kecenderungan masyarakat yang lebih tertarik mewakafkan sebagian hartanya pada sektor-sektor yang sudah jelas dan pasti. Hal ini membuat program-program wakaf BWA semakin diminati masyarakat, terbukti dengan tingginya antusias masyarakat untuk berwakaf ke BWA. Seperti program wakaf al-Qur'an yang banyak menginspirasi lembaga-lembaga lainnya untuk juga menghimpun wakaf al-Qur'an dari masyarakat, diantaranya Lembaga Manajemen Infaq (LMI) Surabaya, Yayasan al-Sofwa Jakarta, dan Baitul Maal Hidayatullah (BMH).

Sejalan dengan yang disampaikan Sule dan Saefullah (2006: 137), pengimplementasian strategi selalu tidak dapat dilepaskan dari hal-hal yang bersifat administrasi, seperti struktur dan desain organisasi. Pada BWA, pengimplementasian suatu strategi tidak hanya diberikan kepada para pengurus yang jumlahnya terbatas. Karena, para pengurus dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh para relawan yang berjumlah puluhan orang. Begitu juga untuk eksekusi program di lapangan, pengurus selain dibantu partner lapangan, juga mendapatkan banyak bantuan dari masyarakat sekitar. Hal ini merupakan kelebihan BWA yang jarang dimiliki oleh lembaga lain. Ini juga yang membuat program-program BWA selalu sukses pada tataran aplikatif.

Strategi ekspansi dilakukan WATER baik di tingkat lembaga maupun tingkat program. Pada tingkat lembaga dengan dilahirkannya perusahaan dan lembaga baru. Perusahaan baru yang dibuka WATER adalah DMC, yang kerja utamanya adalah menginvestasikan dana wakaf uang yang diterima WATER, sehingga menghasilkan keuntungan yang berlipat ganda. Investasi yang dipilih DMC adalah investasi pada lembaga keuangan syari'ah dan pada sektor riil. Pengurus DMC ditarik dari pengurus WATER, seperti ketua DMC Mahsun Salim Hamdan yang sekaligus merangkap Dewan Pembina pada WATER. Hal ini sekaligus menandakan bahwa ada hubungan yang erat antara WATER dengan DMC, menyangkut pengurus dan program kerja. Selain membuat DMC, WATER juga membidani lahirnya MYF, di mana MYF bergerak pada penyaluran hasil investasi wakaf uang yang diarahkan khusus pada penyantunan anak-anak yatim.

Menurut Jauch dan Glueck (1998: 220), strategi ekspansi diterapkan organisasi atau lembaga karena beberapa alasan, seperti motivasi manajemen,

keyakinan bahwa perubahan lingkungan yang cepat menghendaki ekspansi, dan keyakinan bahwa ekspansi mengakibatkan perbaikan prestasi. Agaknya, tujuan yang terakhir inilah yang menjadi alasan BWA menerapkan strategi ekspansi.

Lebih lanjut menurut Griffin (2004: 233), strategi ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengejar pertumbuhan secara lebih agresif. Tujuan inilah yang ingin dicapai WATER ketika memutuskan menggunakan strategi ini. WATER menginginkan investasi dapat memberikan banyak provit, karena itu perlu suatu perusahaan yang bergerak di bidang bisnis. Oleh sebab itu WATER mendirikan DMC, sehingga usaha investasi dapat dilaksanakan secara maksimal.

Penerapan strategi ekspansi oleh WATER dari segi program adalah dengan menggagas program wakaf baru seperti program Tebar Buku Wakaf pada tahun 2011, dan program pembangunan GMC pada tahun 2012. Program-program baru ini diluncurkan dalam upaya mencari peluang dan pasar baru, sehingga masyarakat semakin banyak berwakaf.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa selain membuat program-program wakaf yang baru, WATER juga mengaplikasikan strategi ekspansi, dengan menerapkan strategi menambah jenis investasi baru dan strategi membuat lembaga dan perusahaan baru. Strategi ini diaplikasikan dengan membuka jaringan dan kerjasama baru, sehingga dapat memperluas lingkup pasar WATER dan menambah pelanggan baru bagi WATER, karena lembaga ini akan semakin dikenal banyak kalangan.

Menambah jenis investasi baru merupakan point plus bagi WATER. Di mana keseriusan WATER dalam menjalankan investasi wakaf uang, yang terlihat dengan

didirikannya perusahaan provit yang khusus menangani investasi wakaf uang sangat layak untuk ditiru lembaga wakaf uang lainnya. Dari semua jenis investasi yang telah dijalankan WATER, dapat dilaksanakan dengan baik dan tidak mengalami kerugian.

Model investasi yang dipilih dan dijalankan WATER tersebut menurut penulis sudah tepat. Karena secara teoritis, aset wakaf memang seharusnya terus terpelihara dan jangan sampai berkurang (al-Bukharī, t.th: 2/130). WATER sebagai pemegang amanah harta wakaf hanya boleh melakukan hal-hal yang mendatangkan kemaslahatan bagi harta wakaf. Karena itu, dalam menginvestasikan harta wakaf nazhir harus mengantisipasi adanya resiko kerugian yang akan mengancam eksistensi dan kesinambungan aset wakaf.

## **2. Perbandingan Implementasi Strategi Stabilitas**

a). Persamaan BWA dan WATER dalam mengimplementasikan strategi stabilitas.

Selain strategi ekspansi, BWA dan WATER juga menerapkan strategi stabilitas. Keduanya menyakini bahwa perbaikan sistem dan pelayanan akan berdampak pada bertambahnya wakif yang mempercayakan wakafnya pada lembaga ini. Kedua lembaga inipun menerapkan strategi stabilitas pada tataran produk atau program.

BWA dan WATER sama-sama menerapkan strategi perbaikan baik dari segi penghimpunan wakaf maupun dari segi lembaga. Kedua lembaga ini menggunakan teknologi yang memberikan kemudahan pada para wakif dalam berwakaf. Selain itu, keduanya juga tidak sembarangan merekrut pengurus, di mana pengalaman dan kemampuan sangat ditekankan. Begitu juga dalam upaya meningkatkan kemampuan

pengurus, kedua lembaga inipun memberikan berbagai pelatihan dan pembinaan baik formal maupun non-formal.

Sebagaimana dikemukakan oleh Jauch dan Glueck (1998: 216) strategi stabilitas menfokuskan pada perbaikan fungsi pelayanan, seperti peningkatan mutu dan efisiensi produk. Lebih lanjut, menurut Kuncoro (2006: 127) dan Griffin (2004: 239), strategi stabilitas disebut juga dengan strategi bertahan. Di mana lembaga yang mengimplementasikan strategi ini berusaha untuk melindungi pasarnya dari pesaing baru. Organisasi ini cenderung menghindari kreatifitas dan inovasi dalam mengeluarkan produk atau program baru dan menfokuskan pada usaha untuk meningkatkan kinerja dari program-program yang telah ada. Salah satu caranya adalah memperlambat pertumbuhannya dan fokus pada operasional organisasinya saat itu yang lebih menguntungkan. Perilaku ini konsisten dengan strategi bertahan.

b). Perbedaan BWA dan WATER dalam mengimplementasikan strategi stabilitas.

Perbedaan BWA dari WATER dalam hal pemilihan strategi stabilitas dan pengimplementasiannya dapat dilihat pada strategi memperbaiki pelayanan pada para wakif dan *mauquf* 'alaih. BWA memperbaiki mutu kehidupan masyarakat pedalaman, terasing, dan terkebelakang dalam segala segi kehidupan. Semua program wakaf diarahkan pada usaha meningkatkan taraf kehidupan masyarakat yang paling tidak beruntung. Begitu juga dengan pemilihan sasaran wakaf yang berbeda, dengan menyalurkan wakaf pada masyarakat pedalaman yang terkebelakang, suku terasing, masyarakat muslim terpencil yang hidup di daerah minoritas muslim, atau di daerah-daerah rawan akidah.



Hal tersebut dikarenakan, bagi BWA masyarakat di dua tempat tersebut kurang mendapatkan perhatian, penanganan dan bantuan dari pemerintah. Mereka yang juga merupakan rakyat Indonesia selalu merasa dinomor duakan dan minim fasilitas. Karena itulah BWA mengarahkan mayoritas wakafnya ke dua tempat tersebut.

BWA menerapkan strategi stabilitas ini dengan hanya fokus pada peningkatan mutu pelayanan pada wakif dan *mauqūf ‘alaih*, serta fokus pada perbaikan sistem penghimpunan dana wakaf dengan membuka gerai wakaf, berwakaf secara *online*, dan penerapan *virtual account* untuk mempermudah para wakif menyalurkan wakafnya. Dengan kata lain, BWA menerapkan empat strategi yang dapat dimasukkan pada strategi stabilitas, yakni strategi melakukan perbaikan sistem, strategi peningkatan mutu pelayanan bagi para wakif, strategi perbaikan internal dan eksternal, dan strategi perbaikan mutu pelayanan bagi *mauqūf ‘alaih*.

Adapun WATER juga menerapkan strategi stabilitas, yang ditandai dengan pemilihan strategi perbaikan internal, dan melakukan perbaikan sistem. Perbedaannya dengan BWA terletak pada strategi melakukan perbaikan sistem khususnya investasi wakaf dan pendistribusian hasil investasi wakaf. WATER lewat DMC meningkatkan kehati-hatian dalam berinvestasi, salah satunya dengan menarik dana wakaf yang didepositokan pada BPRS dan mengalihkannya pada bank-bank syari’ah yang lebih mapan dan memiliki LPS. Begitu juga dengan investasi pada sektor riil, DMC juga berusaha meningkatkan provit, salah satunya dengan membeli satu unit mobil pick up agar distribusi barang yang dijual lebih mudah, cepat, dan murah.

Strategi-strategi tersebut dapat dikelompokkan pada strategi stabilitas, karena seperti yang dikemukakan Jauch dan Glueck (1998: 216), strategi ini menfokuskan diri pada perbaikan fungsi pelayanan. Ketika melakukan strategi stabilitas, organisasi berusaha untuk mengevaluasi kegiatan dan operasional organisasi, serta berusaha memperkuat internal organisasi. Dengan kata lain, menurut Kuncoro (2006: 127), strategi stabilitas memberikan organisasi waktu “istirahat” dan mempersiapkan diri kembali untuk menghadapi persaingan ke depan.

c). Kekurangan BWA dan WATER dalam mengimplementasikan strategi stabilitas.

Kekurangan BWA dalam penerapan strategi stabilitas terlihat pada belum seriusnya BWA melaksanakan perbaikan internal khususnya perbaikan kinerja para pengurus. Di satu sisi BWA menginginkan para pengurus dapat bekerja profesional dan *full time*, akan tetapi di sisi lain BWA tidak mengimbangnya dengan pemberian kompensasi seperti gaji ataupun tunjangan sebagai penghargaan bagi pengurus karena telah mengelola wakaf dengan maksimal. Alhasil banyak pengurus yang mengundurkan diri di tengah jalan karena desakan ekonomi. Dengan kata lain mereka juga harus fokus pada pekerjaan yang lain untuk mencukupi kebutuhan keluarga.

Selain itu, menurut penulis kekurangan BWA adalah lembaga ini terlalu lama menerapkan strategi ini, di mana sampai akhir tahun 2012 belum ada program wakaf baru yang dikeluarkan BWA. Padahal jika merujuk pada pendapat Kuncoro (2006: 127), strategi stabilitas adalah strategi jangka pendek. Lingkungan akan selalu berubah walaupun organisasi menerapkan strategi stabilitas.

Adapun WATER, dalam menerapkan strategi stabilitas tampaknya belum dilakukan sepenuhnya. Ketika melakukan perbaikan sistem, WATER belum

menggunakan teknologi secara maksimal dalam menghimpun dana wakaf. Dalam satu wawancara dengan Yahya Hidayatullah disebutkan bahwa WATER pernah ditawarkan teknologi yang dapat memunculkan program WATER ke 500 alamat email dan SMS wakaf ke 1000 pengguna telephon seluler, dengan hanya membayar Rp. 300.000,-. Namun sampai saat ini, tawaran tersebut belum di terima, padahal jika direspon 10 % saja, maka sudah 150 orang berwakaf pada WATER.

Kekurangan WATER juga terlihat pada belum maksimalnya pelayanan pada para wakif. Di mana setelah wakif menyalurkan wakafnya pada WATER, maka WATER mengirimkan ucapan terima kasih pada web wakif. Tapi setelah itu tidak ada lagi kontak atau jalinan silaturahmi wakif dengan WATER. Padahal, seharusnya silaturahmi tetap terjalin, sehingga wakif mendapatkan kesan yang mendalam, sehingga akan terpanggil lagi untuk terus berwakaf pada WATER.

d). Kelebihan BWA dan WATER dalam mengimplementasikan strategi stabilitas.

BWA berusaha terus dalam menjalankan beberapa strategi pengelolaannya yang masuk pada strategi stabilitas. Kesungguhan BWA terlihat pada konsistensi dan usahanya untuk terus menerapkan strategi meningkatkan mutu pelayanan pada *mauqūf ‘alaih* dengan menyalurkan wakaf untuk perbaikan kehidupan masyarakat tertinggal, memberikan pelayanan prima pada wakif, dan memperbaiki sistem penghimpunan dana wakaf.

Strategi memperbaiki kehidupan *mauqūf ‘alaih* dengan menyalurkan wakaf pada masyarakat-masyarakat suku terasing merupakan kelebihan yang hanya dimiliki BWA, dan tidak terdapat pada lembaga yang lain. Ini menjadi kekuatan bagi BWA untuk selalu eksis dan terus meningkatkan pengelolaan wakaf. Belum ada satupun

lembaga wakaf yang menyalurkan wakafnya ke daerah terpencil, menembus hutan belantara, menempuh jarak ratusan ribu kilometer untuk mengantarkan wakaf pada masyarakat. Perjuangan yang berat sekali, karena pengurus BWA selalu ikut serta dalam pelaksanaan wakaf di lapangan. Inilah yang menjadi salah satu kelebihan BWA.

Kelebihan yang lain terlihat pada upaya BWA meningkatkan mutu pelayanan. Dimana, wakif diibaratkan sebagai raja yang selalu diberikan informasi dan kemudahan baik ketika menyalurkan wakaf maupun setelahnya. BWA tidak berhenti ketika wakif telah menyalurkan wakafnya, akan tetapi terus "dirangkul" dan diingatkan untuk kembali berwakaf dengan terus mengirim wakif surat, newsletter, sms, dan telephon. Berbagai upaya tersebut memotivasi wakif untuk terus ingin berwakaf.

Pelayanan yang dilakukan BWA kepada para wakifnya, sejalan dengan yang dikemukakan Darey & Jacks (2001) dalam Setianto (2004), di mana suatu lembaga harus membangun relasi yang baik dengan para pelanggan (wakif). Layanan terhadap pelanggan harus sempurna, diantaranya bersikap sopan, hormat, ramah, antusias, menyenangkan, dan lainnya. Nazhir harus mempertimbangkan pengukuran kepuasan konsumen sebagai suara dari konsumen untuk perbaikan kualitas. Sehingga jika organisasi tidak melakukan perubahan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen maka akan terjadi penurunan kepuasan konsumen. Masalah di atas menyebabkan hilangnya kepercayaan konsumen terhadap lembaga.

Sedangkan WATER kelebihannya terletak pada perbaikan sistem investasi dana wakaf. WATER mampu memilih model investasi yang tepat, sehingga

memberikan hasil maksimal. Umpamanya investasi yang disalurkan pada layanan Khitan Center. Hanya dengan bermodalkan Rp. 50.000.000,-, WATER dalam jangka waktu 2 tahun telah berhasil mengkhitan lebih kurang 1.852 orang yang bukan hanya terdiri dari anak-anak, tapi juga muallaf yang sudah dewasa bahkan tua. Total provit yang diterimapun juga besar, sekitar Rp. 674.980.000,-.

Kelebihan WATER juga terlihat pada model penghimpunan wakaf dari wakif. Di mana, wakif diberi kebebasan untuk memilih apakah berwakaf dengan pembayaran bulanan atau berwakaf sekaligus. Model ini sangat memudahkan para wakif. Mereka tidak perlu memaksakan diri untuk berwakaf langsung dalam jumlah yang banyak akan tetapi dapat dicicil setiap bulannya.

Selain itu, kekuatan WATER terletak pada profesionalitas pengurus. Di mana, sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa para pengurus WATER adalah orang-orang yang amanah, bekerja *full time*, dan berpengalaman bekerja pada lembaga-lembaga sosial keagamaan.

### **3. Perbandingan Implementasi Strategi Kombinasi**

#### **a. Persamaan implementasi strategi kombinasi**

Dalam menerapkan strategi kombinasi, kedua lembaga ini yakni BWA dan WATER sama-sama mempertahankan program lama sambil menjalankan dan memperkenalkan program baru. BWA mengembangkan program wakaf khusus sambil terus juga menjalankan program wakaf al-Qur'an. Dengan kata lain, BWA fokus pada program wakaf al-Qur'an di satu sisi, namun di sisi lain BWA juga melaksanakan program wakaf sarana air bersih, wakaf cahaya listrik, dan wakaf kapal dakwah. Semua program ini dilaksanakan berbarengan, yang disampaikan kepada

masyarakat. Program mana yang lebih dahulu tercukupi dana wakafnya, maka program tersebut yang akan dilaksanakan terlebih dahulu.

Selanjutnya, WATER sambil terus mempertahankan program wakaf maslahat umat, juga mengembangkan program wakaf pembangunan GMC. Begitu juga dengan fokus WATER pada penghimpunan wakaf uang yang terus berjalan, akan tetapi pada waktu yang bersamaan juga menghimpun dana wakaf selain uang yang digunakan untuk program pembangunan GMC.

b. Perbedaan implementasi strategi kombinasi

BWA mengkombinasikan strategi ekspansi dengan strategi stabilitas, di mana BWA mempertahankan program wakaf yang lama yakni program wakaf al-Qur'an dan membuat program wakaf yang baru seperti program Water Action for People. Penerapan strategi kombinasi secara bersamaan dapat dilakukan BWA karena mereka memiliki sejumlah partner lapangan dan masyarakat yang akan membantu usaha mereka baik dalam hal penghimpunan dana wakaf maupun saat pendistribusian wakaf.

Sedangkan WATER mengkombinasikan strategi ekspansi dan strategi penciutan. WATER membuat program wakaf baru, ketika mereka memutuskan untuk menghentikan program yang kurang diminati masyarakat. Bagi WATER, hal ini harus dilaksanakan mengingat di satu sisi jumlah pengurus yang terbatas dan disisi lain program ini harus lebih disosialisasikan dengan model yang berbeda dari sebelumnya. Sehingga, dari pada stagnan memikirkan program wakaf yang kurang diminati, akan lebih baik juga berfikir membuat program wakaf baru.

c. Kekurangan implementasi strategi kombinasi

Ketika menerapkan strategi kombinasi, program wakaf al-Qur'an yang merupakan program wakaf utama pada lembaga BWA terkesan stagnan dan cenderung menurun intensitas dan kuantitasnya. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian BWA untuk program wakaf al-Qur'an, di mana wakaf al-Qur'an mencapai angka tertinggi pada tahun 2009. Sedangkan pada tahun-tahun berikutnya, distribusi wakaf al-Qur'an hanya pada level ribuan.

Adapun WATER masih belum menemukan strategi yang tepat membuka kembali program wakaf yang dihentikan buat sementara. WATER pun kekurangan pengurus dalam pengimplementasian strategi ini.

d. Kelebihan BWA dan WATER dalam mengimplementasikan strategi kombinasi

Terlepas dari beberapa kekurangan sebagaimana dikemukakan di atas, BWA sampai saat ini mampu untuk menjalankan semua program wakafnya, baik program utama maupun program khusus. Tidak ada satu program pun yang dihentikan karena minimnya sambutan dari masyarakat. Memang pada tahun 2012, program Tebar Cahaya untuk Indonesia Terang tidak terealisasi. Akan tetapi hal ini bukan disebabkan kurangnya minat masyarakat pada program ini, namun terkurasnya perhatian para pengurus dan dana wakaf terhadap program kapal dakwah untuk NTT.

Kelebihan WATER dalam mengimplementasikan strategi ini dapat dilihat dari keberanian WATER menghentikan program lama sekiranya program itu kurang berhasil. WATER cepat memutuskan menggunakan strategi penciutan, dengan pertimbangan ingin lebih fokus pada pengelolaan program wakaf maslahat umat.

Dari perbandingan ketiga strategi berdasarkan teori Jauch dan Glueck, maka dapat disimpulkan bahwa BWA dan WATER sudah menjalankan strategi ekspansi,

stabilitas, dan kombinasi dengan baik. Meskipun begitu, tidak dapat dipungkiri bahwa BWA lebih unggul dalam mengimplementasikan satu strategi dan WATER unggul dalam pengimplementasian strategi yang lain. Umpamanya, BWA berhasil dalam menerapkan strategi ekspansi yang ditandai dengan tingginya minat masyarakat untuk menyalurkan wakafnya pada program-program wakaf BWA. Begitu juga dengan penerapan strategi stabilitas, dimana BWA memberikan pelayanan yang maksimal kepada para wakif dan *mauqūf ‘alaih*. Silaturahmi dengan wakif terus terjalin dengan baik. BWA sangat intens memberikan informasi-informasi kepada wakif baik berupa program maupun realisasi program. Selain itu, wakif “merasa” menjadi bagian dari BWA, di mana selalu mendapatkan telephon, sms, surat, dan newsletter dari BWA.

Sedangkan WATER unggul dalam menerapkan strategi ekspansi khususnya dalam mendirikan DMC dan membuat program investasi wakaf uang. Strategi WATER yang membidani lahirnya DMC telah mampu membawa lembaga ini pada pencapaian provit yang tinggi. Hal ini tentu saja berimplikasi pada semakin banyak hasil inestasi yang disalurkan WATER pada program-program distribusi yang telah ditetapkan. Selain itu WATER mampu memilih dan menjalankan model-model investasi yang efektif, sehingga tidak pernah mengalami kerugian, bahkan telah memberikan provit yang besar bagi kelangsungan program-program lembaga.

Dari ketujuh strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan BWA, terlihat bahwa lembaga tersebut menerapkan strategi sebagaimana diperkenalkan oleh Jauch dan Glueck, walaupun tidak secara keseluruhan. Karena, dari keempat strategi yang disampaikan Jauch dan Glueck (1998: 216), hanya strategi penciutan yang tidak



diterapkan oleh BWA. Ini berarti, strategi ekspansi, stabilitas, dan kombinasi diterapkan oleh BWA dengan kadar yang berbeda.

Adapun WATER dalam mengelola wakaf menggunakan beberapa strategi, yang jika dikelompokkan maka akan sama dengan strategi yang dikemukakan Jauch dan Glueck yang mencakup strategi ekspansi, stabilitas, penciutan, dan kombinasi. Walaupun harus diakui kadar penerapan pada masing-masing strategi tidak sama.

#### **F. Tawaran Strategi Pengelolaan Wakaf Dalam Bingkai Manajemen Strategis**

Berdasarkan hasil penelitian tentang strategi pengelolaan pada BWA dan WATER sebagaimana yang sudah dijabarkan, terdapat satu kesimpulan penting bahwa lembaga wakaf sebagai pihak yang dipercaya mengelola wakaf umat harus memiliki strategi dalam mengelola wakaf, walaupun pengaplikasian pada tiap lembaga wakaf tidak selalu dalam bentuk yang sempurna. Pengaplikasian dapat berbeda-beda, tergantung pada keadaan lembaga yang bersangkutan. Sebagian lembaga mungkin menerapkan strategi tertentu, dan lembaga lainnya menerapkan strategi yang lain. Misalnya mengenai strategi ekspansi, BWA hanya menerapkan strategi ini terkait program wakaf yang dibuat. Sedangkan WATER menerapkan strategi ini dalam program wakaf, program investasi wakaf, dan untuk tingkatan lembaga dengan membuat perusahaan dan lembaga baru.

Dari hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa BWA dan WATER menerapkan jenis strategi dari Jauch dan Glueck, dengan kuantitas yang berbeda pada masing-masing strategi. BWA hanya menerapkan tiga dari empat jenis strategi yang dikemukakan Jauch dan Glueck, yakni strategi ekspansi, stabilitas, dan kombinasi.

BWA tidak menerapkan strategi penciutan, disebabkan kondisi lembaga sedang berada pada level stabil yang ditandai dengan terus meningkatnya dana wakaf yang diterima lembaga ini serta tingginya animo dan partisipasi masyarakat dalam mensukseskan setiap program wakaf BWA.

Walaupun begitu, tetap saja BWA lebih banyak mengimplementasikan strategi stabilitas, di mana BWA menginginkan pasar yang terus stabil dengan resiko yang minimal. Padahal jika merujuk pada pendapat Sule dan Saefullah (2006: 136), jika lembaga memiliki banyak kelebihan dan sekaligus berhadapan dengan peluang yang tinggi, maka strategi yang tepat adalah strategi ofensif (agresif atau ekspansi). Karena jika dilihat analisis SWOT terhadap BWA, maka kekuatan dan peluang BWA sangat besar dan banyak.

Akan tetapi, bukan berarti BWA tidak memiliki kelemahan dan tantangan dalam perjalanan mereka. Banyaknya kelemahan yang ditemukan pada lembaga ini, berikut tantangan yang dihadapi, menjadikan BWA harus berhati-hati membuat program baru agar tidak menghadapi resiko yang akan merugikan BWA dan dana wakaf yang diamanahkan umat pada lembaga ini.

Adapun WATER tampaknya berimbang dalam menerapkan strategi Jauch dan Glueck. Dalam waktu bersamaan beberapa strategi diterapkan, seperti ketika menerapkan strategi penciutan, WATER juga menerapkan strategi ekspansi dan strategi stabilitas. Penerapan beberapa strategi ini jika dilihat dari analisis SWOT dirasakan pengurus WATER sudah tepat. Di mana jika diklasifikasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang diterima WATER, maka dapat dikatakan

berimbang. Hal inilah yang membuat WATER terkadang menerapkan satu strategi dan kadang beralih pada strategi yang lain.

Pemilihan strategi pada lembaga wakaf juga harus mempertimbangkan jenis wakaf yang dihimpun. Jika sebagai lembaga mengelola wakaf uang, maka selain memikirkan strategi penghimpunan dana wakaf, lembaga juga harus membuat program investasi wakaf dan pendistribusian hasil investasi wakaf. Pengalaman WATER dengan mendirikan perusahaan DMC layak ditiru dalam rangka optimalisasi investasi dana wakaf.

Pengalaman BWA dengan model wakaf langsung seperti wakaf kapal dakwah, wakaf aliran listrik, dan lainnya juga membuktikan bahwa wakaf langsung bukan hanya berorientasi konsumtif akan tetapi juga produktif. Umpamanya wakaf kapal dakwah, selain ditujukan untuk menunjang kelancaran distribusi wakaf al-Qur'an, namun juga dimaksudkan untuk meningkatkan pendapatan para nelayan muslim sehingga ekonomi keluarga mereka dapat meningkat. Jadi, bukan hanya wakaf uang yang dapat diproduktifkan. Wakaf langsung juga dapat diarahkan pada hal-hal yang produktif.

BWA menyalurkan wakaf dengan menunjuk langsung siapa penerima wakaf dan menyampaikannya pada masyarakat. Cara ini ternyata ampuh dalam mengaet wakif dan meraup simpati masyarakat. Adapun WATER memilih tidak menunjuk langsung siapa penerima wakafnya. WATER mendistribusikan hasil investasi wakaf untuk sesuatu yang bersifat makro seperti kemaslahatan umat. Penunjukan langsung penerima wakaf atau tidak, menurut Huda (2011: 103) dibenarkan dalam Islam.

Penerapan strategi selain mengandalkan SDM para nazhir, juga diperlukan dukungan yang besar baik dari pihak internal maupun eksternal lembaga, seperti simpatisan, sukarelawan, dan masyarakat. Dukungan yang diterima mampu membantu BWA mengimplementasikan strategi pengelolaan wakafnya dengan baik. Selain itu, jaringan kerjasama juga perlu digalakkan apalagi dengan para ahli yang terkait langsung dengan program-program wakaf.

Terlepas dari pemilihan dan penerapan strategi yang berbeda antara BWA dan WATER seperti yang dikemukakan di atas, perlu dicermati pertimbangan yang dikemukakan Hitt (2001: 161), bahwa efektifitas setiap strategi bersifat kontingen terhadap peluang-peluang dan ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal organisasi sekaligus kemungkinan-kemungkinan yang timbul dari internal organisasi.

Di dalam memilih strategi yang efektif, lingkungan baik eksternal maupun internal harus dianalisis. Untuk ini, analisis SWOT dirasa cukup untuk melihat seberapa besar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki lembaga wakaf. Hal ini penting dilakukan, karena berkaitan erat dengan strategi apa yang akan dipilih dan bagaimana mengimplementasiannya. Akan tetapi, meminjam ungkapan Bryson (2001: 54), berpikir dan bertindak strategis lebih penting dari pada pendekatan perencanaan strategis apapun. Jadi, jangan hanya terpaku pada perencanaan strategis (analisis lingkungan) dengan menghabiskan banyak waktu dan tenaga, akan tetapi mulailah untuk berpikir dan bertindak strategis. Yakni dengan berani memilih strategi yang tepat dan berjuang keras menjalankannya. Satu hal juga yang perlu dicermati dalam penerapan strategi pengelolaan wakaf bahwa kondisi dan

lingkungan di mana lembaga berada selalu berubah. Untuk itu, jangan terpaku pada satu strategi dalam jangka waktu yang lama.

Pengimplementasian strategi membutuhkan konsistensi, kesabaran, dan kekuatan dari para pengelola wakaf. Berbagai cara dapat dilakukan agar pengimplementasian strategi dapat berhasil, seperti mencari mitra usaha, bekerjasama dengan pihak lain, dan memanfaatkan berbagai dukungan yang datang.

Dari hasil penelitian sebagaimana dikemukakan sebelumnya, akhirnya sampai pada kesimpulan bahwa manajemen strategis khususnya dalam hal pemilihan strategi dan pengimplementasiannya dapat diterapkan pada lembaga wakaf. Pemilihan strategi dan pengimplementasiannya dapat disesuaikan dengan kondisi lembaga dengan intensitas masing-masing lembaga yang berbeda-beda. Dengan demikian, pendapat Supriyono (1990: 11-13), Steiss (2003: 6), dan David (2007: 197-198) dikuatkan dengan penelitian ini.

## **G. Penutup**

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan:

1. Di dalam mengelola wakaf, BWA dan WATER sama-sama melakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal dalam memilih strategi yang tepat untuk diterapkan dalam mengelola wakaf, walaupun analisis yang dilakukan keduanya masih sederhana.

Sebagai lembaga yang telah mendapatkan kepercayaan banyak masyarakat yang dibuktikan dari 50 ribu lebih wakif bergabung dengan BWA dan dana

wakaf yang besar yakni sekitar 19 M, BWA lebih banyak menerapkan strategi stabilitas untuk melindungi pangsa pasarnya. Selain itu, BWA tidak menerapkan strategi pengurangan dikarenakan keadaan lembaga yang masih stabil dan aman.

Sedangkan WATER, lebih banyak menerapkan strategi ekspansi dengan keyakinan bahwa strategi ini dapat membawa pada perbaikan pencapaian wakaf lembaga. Di sisi lain, lembaga ini menerapkan strategi pengurangan yang terpaksa dilakukan karena program Tebar Buku Wakaf dan program Dana Abadi Operasional Masjid sangat kurang mendapatkan kucuran wakaf dari masyarakat.

BWA dan WATER dalam mengelola wakaf sama-sama menerapkan beberapa strategi agar tujuan lembaga dapat tercapai secara maksimal. BWA menjalankan tujuh strategi pengelolaan yang dapat dikelompokkan pada beberapa strategi. **Pertama**, strategi membuat program wakaf al-Qur'an, dan membuat program inovatif sebagai penunjang wakaf al-Qur'an dapat dikelompokkan pada strategi ekspansi. **Kedua**, strategi melakukan perbaikan sistem penghimpunan dan pendistribusian wakaf, meningkatkan dan memperbaiki mutu pelayanan kepada para wakif, menekankan pada perbaikan internal dan eksternal, dan memperbaiki pelayanan pada *mauqūf 'alaih* dapat dikelompokkan pada strategi stabilitas. Adapun **ketiga**, strategi mengembangkan program lama sambil mencari program baru dapat dimasukkan pada strategi kombinasi.

Di sisi lain, WATER juga melaksanakan 10 strategi dalam mengelola wakafnya. Strategi-strategi yang digunakan dapat dikelompokkan pada, **pertama** strategi membuat program wakaf untuk kemaslahatan, inovatif membuat program wakaf yang baru; menambah jenis investasi baru, membuat lembaga dan perusahaan baru, dan membuat program pendistribusian hasil investasi wakaf dapat dikelompokkan pada strategi ekspansi. **Kedua**, strategi melakukan perbaikan sistem, dan menekankan perbaikan internal dapat dimasukkan pada strategi stabilitas. **Ketiga**, strategi menghentikan Program Dana Abadi Operasional Masjid dan Program Tebar Buku Wakaf dimasukkan pada strategi penciutan. **Keempat**, strategi mempertahankan program wakaf yang telah ada dan inovatif membuat program yang baru, dan menghentikan program lama sambil membuat program wakaf baru dapat dikelompokkan pada strategi kombinasi.

2. Kedua lembaga, baik BWA maupun WATER telah berusaha mengimplementasikan strategi stabilitas, ekspansi, dan kombinasi, walaupun dengan penekanan dan hasil yang berbeda. Kelebihan BWA terletak pada program-program wakaf yang inovatif, pendistribusian wakaf yang diarahkan pada daerah terpencil dan suku terasing, serta pelayanan prima pada para wakif. Sedangkan WATER, kelebihanannya terletak pada investasi wakaf, di mana WATER mampu mendirikan perusahaan provit dan memilih model investasi yang tepat. Pengimplementasian strategi-strategi tersebut telah mampu mengantarkan BWA pada lembaga yang amanah dan sukses. Lain halnya dengan WATER yang harus berjuang lebih keras

mengimplementasikan strategi-strategi tersebut untuk dapat mencapai tujuan lembaga secara maksimal.

## **H. Daftar Pustaka**

- Adams, Wahiduddin, “Signifikansi Peran dan Fungsi Nazhir Menurut Hukum Islam dan UU No. 41 Tahun 2004,” *al-Awqaf*, Januari 2011
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Al-Baqī, Ibrahīm Mahmud Abd, 2006, *Daur al-Waqf fi Tanmiyah al-Mujtama’ al-Madanī (Namūzaju al-Amānah al-Ammah li al-Auqāf bi Daulah al-Kuwait)*, Kuwait: Maktabah al-Kuwait al-Waṭāniyah Atsnā’a an-Nasyar
- Bryson, John M, 2001, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- al-Bukharī, t.th, *Ṣahīh al-Bukhārī*, Semarang: Maktabah wa Maṭba’ah Toha Putra, Juz II
- Christensen, C. Roland and Others, 1973, *Business Policy: Text and Cases*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc
- Coulter, Mary, 2002, *Strategic Management in Action*, New Jersey: Prentice Hall, Second Edition
- David, Fred R., 2007, *Strategic Management; Concepts and Cases*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, Eleventh Edition
- Dess, Gregory G and G. T. Lumpkin, 2003, *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*, Boston: McGraw Hill-Irwin
- Freeman, R. Edward, 1995, *Manajemen Strategik; Pendekatan terhadap Pihak-Pihak Berkepentingan*, (Alih bahasa Rochmulyati Hamzah dari judul asli “Strategic Management; A Stakeholder Approach), Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, Cet. Ke-3
- Griffin, Ricky. W, 2004, *Manajemen Edisi Ketujuh*, (Judul Asli Management 7<sup>th</sup> Edition, diterjemahkan oleh Gina Gania), Jakarta: Penerbit Erlangga, Jilid. Ke-1, Cet. Ke-9



- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 2001, *Manajemen Strategis; Daya Saing dan Globalisasi Konsep*, (Judul asli “Strategic Management; Competitiveness and Globalization 4 th Edition; Concepts”) Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Huda, Miftahul, 2011, *Pengelolaan Wakaf dalam Perspektif Fundraising (Studi Tentang Penggalangan Wakaf Pada Yayasan Hasyim Asy’ari Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, dan Yayasan Dana Sosial al-Falah Surabaya)*, *Disertasi*, Semarang: IAIN Walisongo
- Ibnu Majāh, Muhammad bin Yazīd, t.th, *Sunan Ibn Majāh*, t.tp: t.p, Juz. Ke-7
- Ibn Manzur, t.t, *Lisan al- ‘Arab*, t.p: Dar al-Ma’arif
- Jauch, Lawrence R and William F. Glueck, 1998, *Manajemen Staregis dan Kebijakan Perusahaan*, (Alih Bahasa Murad dn AR. Henry Sitanggang dari judul asli Strategic Management and Business Policy), Jakarta: Penerbit Erlangga
- Al-Kubaisī, Muhammad Abīd Abdullāh, 1977, *Ahkām al-Waqf fī Asy-Syarī’ah al-Islāmiyyah*, Baghdad: Maṭba’ah al-Irsyad
- Kuncoro, Mudrajad, 2006, *Strategi; Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Penerbit Erlangga, Cet. Ke-11
- Miles, Raymond E and Charles C. Snow, 1978, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw Hill
- Munawwir, Ahmad Warson, 1997, *Kamus al-Munawwir*, Surabaya: Pustaka Progresif
- An-Nawawī, t.th, *Raudah at-Ṭalibin wa Umdah al-Muftīn*, t.tp: t.p., t.th, Juz. Ke-2 dan 5,
- Nazir, Moh, 2005, *Metode Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia, Cet. Ke-6
- Newman, William H, and James P. Logan, 1971, *Strategy, Policy, and Central Management*, Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co
- Pearce II, John A, and Richard B. Robinson, Jr, 2003, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 8 th ed, Boston: McGraw Hill
- Porter, Michael E, 1980, *Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors With A new Introduction*, New York: Free Press

- Qal'ah Jay, Muhammad Rawwas, dkk, 1988, *Mu'jam Lugah al-Fuqahā'*, Beirut: Dār al-Nafais, Cet. Ke-2, Juz. Ke-2
- Steiss, Alan Walter, 2003, *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, New York: Marcel Dekker Inc
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, 2006, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Prenada Media
- Sumuran Harahap, 2007, *Kebijakan Pemerintah Tentang Pengembangan Wakaf di Indonesia*, (Acara Temu Konsultasi Lembaga Pengelola Wakaf (Nazhir) Berbadan Hukum seluruh Indonesia, Jakarta: Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Wakaf Departemen Agama RI
- Supriyono, R.A, 1990, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, Yogyakarta: BPFE
- Asy-Syu'aib, Khalid Abdullāh, 2006, *al-Nazārah 'Alā al-Waqf*, Kuwait: Al-'Amānah al-'Ammah li al-Awqāf
- At-Turmuzī, Muhammad bin 'Isa, t.th, *Sunan at-Turmuzī*, Kairo: Mauqī' Wizārah al-Auqāf al-Miṣriyyah, Juz. Ke-5
- Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang *Wakaf*, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 159
- Az-Zuhailī, Wahbah, 2007, *al-Waṣāya wa al-Waqf fī al-Fiqh al-Islāmī*, Damsyiq: Dār al-Fikr
- <http://www.wakafquran.org/newbwa/html>
- <http://www.wakafcenter.com>