

BAB II

MANAJEMEN WAKAF PRODUKTIF

A. MANAJEMEN

1. Pengertian Manajemen

Manajemen secara pengertian, menurut Mary Parker Follet (1997) sebagaimana ditulis oleh Tisnawati dan Saefullah (2005:5), adalah “*Management is the art of getting things through people*. (seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain).” Definisi yang dikemukakan oleh Mary Parker Follet tersebut, menurut Handoko (2010:3), mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto (2011:2) memberikan batasan manajemen “*as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals* (sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi).”

John D. Millet sebagaimana ditulis oleh Siswanto (2011:1-2) membatasi manajemen “*the process of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal* (suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan).” Millet lebih menekankan

bahwa manajemen sebagai suatu proses, yaitu suatu rangkaian aktivitas yang satu sama lain saling berurutan:

- a. Proses pengarahan (*process of directing*), yaitu suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau intruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan.
- b. Proses pemberian fasilitas kerja (*process of facilitating the work*), yaitu rangkaian kegiatan untuk memberikan sarana dan prasarana serta jasa yang memudahkan pelaksanaan pekerjaan dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk pencapaian suatu tujuan.

James A.F. Stoner dan Charles Wankel sebagaimana ditulis oleh Siswanto (2011:2) memberikan batasan “*Manajemen is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals* (manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.” Menurut Stoner dan Wankel bahwa proses adalah cara sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam batasan manajemen di atas proses meliputi:

- a. perencanaan, yaitu menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan;

- b. pengorganisasian, yaitu mengoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan;
- c. kepemimpinan, yaitu mengupayakan agar bawahan bekerja sebaik mungkin;
- d. pengendalian, yaitu memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tidak tercapai dilakukan tindakan perbaikan.

Dari definisi di atas menurut Handoko (2014:8), terlihat bahwa Stoner dan Wankel menggunakan kata proses, bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan pribadi. Sedangkan suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.

Manajemen menurut Rachmat (2014:75-76) dapat disebut sebagai seni kepemimpinan. Sebagai seni kepemimpinan, ada tujuh aspek dalam manajemen yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan secara praksis, yaitu:

- a. manajemen adalah seni bekerja sama;
- b. manajemen adalah seni pemenuhan kebutuhan;
- c. manajemen adalah seni penggalangan;
- d. manajemen adalah seni memengaruhi;
- e. manajemen adalah seni menyampaikan perintah atau komunikasi;

- f. manajemen adalah seni membuat masa depan organisasi;
- g. manajemen adalah seni mendayagunakan sumber-sumber.

Handoko (2014:10) menuliskan bahwa bisa disimpulkan definisi manajemen sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen ditegaskan oleh Tisnawati dan Saefullah (2010:8) adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana diterangkan oleh Nickels, McHugh (1997), terdiri dari empat fungsi, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengimplementasian (*directing*), pengendalian dan pengawasan (*controlling*).

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan (Siswanto, 2011:42). Robbins dan Coulter (2002), sebagaimana dikemukakan oleh Tisnawati dan Saefullah (2010: 96)

mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. Handoko (2014: 23) mendefinisikan perencanaan, adalah 1) pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi perencanaan tersebut, maka dapat diketahui yang dimaksudkan dengan perencanaan adalah menentukan strategi dengan penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penegasan Handoko (2014: 23), bahwa rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Demikian pula dikemukakan oleh Siswanto (2011: 42), perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimumkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Lebih lanjut ia mengemukakan, perencanaan minimum memiliki tiga karakteristik berikut:

- 1). Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang.

- 2). Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian tindakan di masa yang akan datang dan akan diambil oleh perencanaan.
- 3). Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan.

Menurut Handoko (2010: 97), perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu. Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang telah dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak berjalan dalam implementasi, sehingga tujuan organisasi menjadi tidak terwujud.

Robbins dan Coulter (2002) sebagaimana ditulis oleh Handoko (2010: 97-98) menjelaskan paling tidak ada empat fungsi perencanaan, yaitu perencanaan berfungsi sebagai arahan, perencanaan meminimalkan dampak dari perubahan, perencanaan meminimalkan pemborosan dan kesia-siaan, serta perencanaan menetapkan standar dalam pengawasan kualitas. Perencanaan akan menghasilkan upaya untuk meraih sesuatu dengan cara yang lebih terkoordinasi. Perusahaan yang tidak menjalankan perencanaan sangat mungkin untuk mengalami konflik kepentingan, pemborosan sumber

daya, dan ketidakberhasilan dalam pencapaian tujuan karena bagian-bagian dari organisasi bekerja secara sendiri-sendiri tanpa ada koordinasi yang jelas dan terarah. Dengan adanya perencanaan, diharapkan ketidakpastian yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang dapat diantisipasi jauh-jauh hari. Demikian pula perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar kualitas yang harus dicapai oleh perusahaan dan diawasi pelaksanaannya dalam fungsi pengawasan manajemen.

Perencanaan menurut Handoko (2010: 99-100) melibatkan dua elemen penting, yaitu tujuan (*goal*) dan rencana (*plan*). Tujuan (*goal*) pada dasarnya adalah hasil akhir yang diharapkan dapat diraih atau dicapai oleh individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Rencana (*plan*) adalah segala bentuk konsep dan dokumentasi yang menggambarkan bagaimana tujuan akan dicapai dan bagaimana sumber daya perusahaan akan dialokasikan, penjadwalan dari proses pencapaian tujuan, hingga segala hal yang terkait dengan pencapaian tujuan.

Menurut Louis A. Allen (1963) sebagaimana ditulis oleh Siswanto (2011: 45-46), perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang. Aktivitas perencanaan yang dimaksud adalah prakiraan (*forecasting*), penetapan tujuan (*establishing objective*), pemrograman (*programming*), penjadwalan (*scheduling*), penganggaran

(*budgeting*), pengembangan prosedur (*developing procedure*), penetapan dan interpretasi kebijakan (*establishing and interpreting policies*).

Lebih lanjut Siswanto (2011: 47-48) menyebutkan langkah-langkah penting dalam pekerjaan perencanaan:

- 1). Menjelaskan permasalahan;
- 2). Usaha memperoleh informasi terandal tentang aktivitas yang direncanakan;
- 3). Analisis dan klasifikasi informasi;
- 4). Menentukan dasar perencanaan dan batasan;
- 5). Menentukan rencana berganti;
- 6). Memilih rencana yang diusulkan;
- 7). Membuat urutan kronologis mengenai rencana yang diusulkan;
- 8). Mengadakan pengendalian kemajuan terhadap rencana yang diusulkan.

Dari segi keluasaan dan waktu pencapaian, menurut Handoko (2010: 101) tujuan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu tujuan strategis (*strategic goals*), tujuan taktis (*tactical goals*), dan tujuan operasional (*operational goals*). Tujuan strategis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya antara 3 hingga 5 tahun, atau juga lebih. Tujuan taktis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah, relatif lebih singkat dari tujuan strategis. Biasanya pencapaian tujuan ini antara 1 hingga 3 tahun. Tujuan operasional adalah tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan perusahaan, biasanya antara 6 bulan hingga 1 tahun.

Stoner dan Wankel, sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto (2011: 48-49) mengklasifikasikan rencana menjadi dua jenis utama, yaitu rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis dirancang untuk mencapai tujuan organisasi yang luas, yaitu untuk melaksanakan misi yang merupakan satu-satunya alasan kehadiran organisasi tersebut. Perencanaan strategis adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis itu dilaksanakan. Atau secara singkat, perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Rencana operasional memberikan deskripsi tentang bagaimana rencana strategis dilaksanakan. Rencana operasional terdiri atas rencana sekali pakai dan rencana tetap. Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan ditinggalkan manakala tujuan tersebut telah dicapai. Rencana sekali pakai merupakan arah tindakan yang mungkin tidak akan terulang dalam bentuk yang sama di masa yang akan datang. Sedangkan rencana tetap merupakan pendekatan yang sudah dilakukan untuk menangani situasi yang terjadi berulang (*repetitive*) dan dapat diperkirakan. Rencana tetap ini memberikan kesempatan kepada manajer untuk menghemat waktu yang digunakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan karena situasi yang serupa ditangani dengan cara konsisten yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Tisnawati dan Saefullah (2011: 11), fungsi perencanaan (*planning*) dapat diringkas sebagai berikut:

- 1). Menetapkan tujuan dan target bisnis/organisasi.
- 2). Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis/organisasi tersebut.
- 3). Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan.
- 4). Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis/organisasi.

b. Pengorganisasian

Organisasi menurut Siswanto (2011: 73) dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama. Berdasarkan definisi tersebut, maka suatu organisasi minimum mengandung tiga elemen yang saling berhubungan. Ketiga elemen tersebut adalah: 1. sekelompok orang, 2. interaksi dan kerjasama, serta 3. tujuan bersama. Sehingga organisasi memiliki beberapa ciri sebagai berikut. Ciri yang utama, adanya sekelompok orang yang menggabungkan diri dengan suatu ikatan norma, peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang telah dirumuskan dan masing-masing pihak siap untuk menjalankannya dengan penuh tanggung jawab. Ciri yang kedua, organisasi terdiri atas sekelompok orang tersebut saling mengadakan hubungan timbal balik, saling memberi dan menerima, dan juga saling bekerja sama untuk melahirkan dan merealisasikan maksud (*purpose*), sasaran (*objective*), dan tujuan (*goal*). Ciri yang ketiga adalah bahwa dalam suatu organisasi yang terdiri atas sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama

tersebut diarahkan pada suatu titik tertentu, yaitu tujuan bersama dan ingin direalisasikan.

Siswanto (2011: 75-76) menegaskan bahwa pengorganisasian (*organizing*) adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara mereka, dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hierarki organisasi. Oleh karena itu, dalam pengorganisasian diperlukan tahapan sebagai berikut:

- 1). mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai;
- 2). deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktivitas tertentu;
- 3). klasifikasi aktivitas dalam kesatuan yang praktis;
- 4). memberikan rumusan yang realistis mengenai kewajiban yang hendak diselesaikan, sarana dan prasarana fisik serta lingkungan yang diperlukan untuk setiap aktivitas atau kesatuan aktivitas yang hendak dioperasikan;
- 5). penunjukan sumber daya manusia yang menguasai bidang keahliannya;
- 6). mendelegasikan otoritas apabila dianggap perlu kepada bawahan yang ditunjuk.

Pengorganisasian adalah proses manajerial yang berkelanjutan. Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert (1996: 7), manajer mengambil empat langkah mendasar ketika mereka mulai membuat keputusan mengenai

pengorganisasian. Keempat pilar tersebut adalah pembagian kerja (*division of work*), pengelompokan pekerjaan (*departementalization*), penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*), serta penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*).

Membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu atau kelompok. Hal ini disebut pembagian pekerjaan. Seluruh pekerjaan dispesialisasi sampai suatu tingkatan dan kemampuan untuk membagi pekerjaan di antara pemegang pekerjaan. Siswanto (2011: 86), menyebutkan keuntungan yang diperoleh atas adanya spesialisasi pekerjaan:

- 1). Apabila suatu pekerjaan terdiri atas sedikit tugas, manajemen mudah memberikan pelatihan penggantinya bagi bawahan yang diberhentikan, dimutasikan, atau mangkir. Aktivitas pelatihan yang minimum akan memerlukan alokasi biaya pelatihan yang rendah.
- 2). Apabila suatu pekerjaan hanya memerlukan tugas yang sedikit jumlahnya, bawahan dapat menjadi ahli dalam melaksanakan tugas tersebut. Keahlian yang tinggi akan menghasilkan keluaran yang lebih baik.

Menggabungkan tugas secara logis dan efisien. Pengelompokan karyawan dan tugas biasanya disebut departementalisasi. Setelah pekerjaan dispesifikkan, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu sejenis. Menurut Siswanto (2011: 86), proses penentuan deretan dan kedalaman pekerjaan individual adalah bersifat

analitis, yaitu jumlah tugas organisasi dipecah-pecah ke dalam beberapa tugas yang lebih kecil yang berurutan. Selanjutnya, tugas yang dibagi harus digabungkan ke dalam kelompok.

Menetapkan siapa yang memberi laporan kepada siapa dalam organisasi. Hubungan departemen ini menghasilkan hierarki organisasi. Menurut Tisnawati dan Saefullah (2011: 154-156), setelah pekerjaan dikelompokkan atau didepartemenkan perlu ditentukan hierarki atau relasi antar bagian dalam suatu organisasi. Ada dua konsep penting dalam proses penentuan hierarki ini, yaitu *span of management control* dan *chain of comand*. *Span of management control* terkait dengan jumlah orang atau bagian di bawah suatu departemen yang akan bertanggung jawab kepada departemen atau bagian tertentu. Sedangkan *chain of comand* menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana. *Chain of comand* juga menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hierarki yang paling tinggi misalnya hingga hierarki yang paling rendah.

Penentuan hierarki organisasi melalui penentuan *span of management control* dan *chain of comand*, menurut Tisnawati dan Saefullah (2011: 157), manajer perlu mempertimbangkan apakah akan menggunakan jenis hierarki yang bersifat horisontal (*flat hierarchy*) atau vertikal (*vertical hierarchy*). Hierarki horisontal adalah bentuk struktur organisasi yang bagian-bagian organisasinya banyak ke samping, dan meminimalkan jumlah subbagian atau departemen. Adapun hierarki vertikal meminimalkan bagian-bagian

organisasi ke samping secara horisontal, dan memperbanyak subbagian atau departemen secara vertikal.

Menetapkan mekanisme yang menyatukan aktivitas departemental menjadi suatu kesatuan dan memonitor keefektifan integrasi tersebut. Proses ini disebut koordinasi. Menurut Tisnawati dan Saefullah (2011: 158-159), setelah pekerjaan dibagi, ditentukan bagian-bagiannya, hingga ditentukan hierarki organisasinya, maka langkah berikutnya adalah bagaimana agar pembagian kerja yang telah dilakukan beserta penentuan desain organisasinya berjalan secara efektif dan efisien. Di sinilah peran dari koordinasi diperlukan sebagai pilar terakhir dari pengorganisasian. Koordinasi adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif. Tanpa koordinasi, berbagai kegiatan yang dilakukan di setiap bagian organisasi tidak akan terarah dan cenderung hanya membawa misi masing-masing bagian.

Menurut Tisnawati dan Saefullah (2011: 11), fungsi pengorganisasian (*organizing*) dapat diringkas sebagai berikut:

- 1). Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- 2). Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- 3). Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.

4). Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

c. Pengarahan dan implementasi

Fungsi pengarahan menurut Tisnawati dan Saefullah (2011: 234-235) pada intinya membahas bagaimana dapat mengarahkan SDM yang dimilikinya untuk dapat menjalankan apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan. Agar keragaman individu dapat dikelola dengan baik, maka manajer perlu memahami bahwa dalam fungsi pengarahan dapat berjalan dengan baik adalah terletak pada motivasi yang dimiliki oleh setiap individu maupun kelompok dalam organisasi, kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer, serta pola komunikasi yang dibangun oleh manajer dengan seluruh anggota organisasi.

Siswanto (2011:111) menjelaskan pengarahan dapat diberikan batasan sebagai suatu proses pembimbingan, pemberian petunjuk, dan intruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengarahan berarti menentukan bagi bawahan tentang apa yang harus mereka kerjakan atau tidak boleh mereka kerjakan. Fungsi ini menurut Handoko (2014: 25) melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

Secara umum tujuan pengarahan yang ingin dicapai menurut Siswanto (2011: 112-113) adalah sebagai berikut:

- 1). Menjamin kontinuitas perencanaan.
- 2). Membudayakan prosedur standar.
- 3). Menghindari kemangkiran yang tak berarti.

4). Membina disiplin kerja.

5). Membina motivasi yang terarah.

Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh tenaga kerja di perusahaan tentunya perilaku yang akan menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan, dan tentunya bukan sebaliknya. Kinerja terbaik menurut Griffin (2002), sebagaimana dikemukakan oleh Tisnawati dan Saefullah (2011: 235) ditentukan oleh 3 (tiga) faktor, yaitu (1) motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; (2) kemampuan (*ability*), yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; dan (3) lingkungan pekerjaan (*the work environment*), yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Motivasi dapat diartikan (Siswanto, 2011: 119) sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Sehingga motivasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1). Setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat memengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.
- 2). Pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu.
- 3). Setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang.

4).Proses yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada tujuan (*goal*).

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering digunakan oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut: kompensasi bentuk uang, pengarahan dan pengendalian, penetapan pola kerja yang efektif, dan kebajikan.

Menurut Tisnawati dan Saefullah (2010: 11), fungsi pengarahan dan implementasi (*directing*) dapat diringkas sebagai berikut:

- 1).Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
- 2).Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
- 3).Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

d. Pengawasan dan Pengendalian

Schermerhorn sebagaimana dikemukakan oleh Tisnawati dan Saefullah (2010: 317), mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Definisi tersebut sejalan dengan pengertian pengawasan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1996: 248) pengawasan/pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Pengendalian membantu manajer memonitor keefektifan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan mereka. Bagian

terpenting dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif seperti yang diperlukan.

Sedangkan Robert J. Mokler sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto (2011: 139) mendefinisikan pengendalian (*controlling*) adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.

Terdapat empat langkah dalam pengendalian (Siswanto, 2011: 140), yaitu sebagai berikut:

- 1). Menetapkan standar dan metode untuk pengukuran kinerja (*establish standard and methods for measuring performance*);
- 2). Mengukur kinerja (*measure the performance*);
- 3). Membandingkan kinerja sesuai dengan standar (*compare the performance match with the standar*);
- 4). Mengambil tindakan perbaikan (*take corrective action*).

Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut (Siswanto, 2011: 149):

- 1). Akurat (*Accurate*)

Informasi atas kinerja harus akurat. Ketidakakuratan data dari suatu sistem pengendalian dapat mengakibatkan organisasi mengambil tindakan yang akan menemui kegagalan untuk memperbaiki suatu permasalahan atau menciptakan permasalahan baru.

2). Tepat Waktu (*Timely*)

Informasi harus dihimpun, diarahkan, dan segera dievaluasi jika akan diambil tindakan tepat pada waktunya guna menghasilkan perbaikan.

3). Objektif dan Komprehensif (*Objective and Comprehensible*)

Informasi dalam suatu sistem pengendalian harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya. Maka objektif sistem pengendalian makin besar kemungkinannya bahwa individu dengan sadar dan efektif akan merespons informasi yang diterima, demikian pula sebaliknya. Sistem informasi yang sulit dipahami akan mengakibatkan bias yang tidak perlu dan kebingungan atau frustrasi di antara para karyawan.

4). Dipusatkan pada Tempat Pengendalian Strategis (*Focused on Strategic Control Points*)

Sistem pengendalian strategis sebaiknya dipusatkan pada bidang yang paling banyak kemungkinan akan terjadi penyimpangan dari standar, atau yang akan menimbulkan kerugian yang paling besar. Selain itu, sistem pengendalian strategis sebaiknya dipusatkan pada tempat di mana tindakan perbaikan dapat dilaksanakan seefektif mungkin.

5). Secara Ekonomi Realistik (*Economically Realistic*)

Pengeluaran biaya untuk implementasi harus ditekan seminimum mungkin sehingga terhindar dari pemborosan yang tidak berguna. Usaha untuk meminimumkan pengeluaran yang tidak produktif adalah dengan cara mengeluarkan biaya paling minimum yang diperlukan untuk memastikan bahwa aktivitas yang dipantau akan mencapai tujuan.

6). Secara Organisasi Realistik (*Organizationally Realistic*)

Sistem pengendalian harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi. Misalnya, individu harus dapat melihat hubungan antara tingkat kinerja yang harus dicapainya dan imbalan yang akan menyusul kemudian. Selain itu, semua standar untuk kinerja harus realistik. Perbedaan status di antara individu harus dihargai juga.

7). Dikoordinasikan dengan Atas Pekerjaan Organisasi (*Coordinated with the Organization's Work Flow*)

Informasi pengendalian perlu untuk dikoordinasikan dengan arus pekerjaan di seluruh organisasi karena dua alasan. Pertama, setiap langkah dalam proses pekerjaan dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan seluruh operasi. Kedua, informasi pengendalian harus sampai pada semua orang yang perlu untuk menerimanya.

8). Fleksibel (*Flexible*)

Pada setiap organisasi pengendalian harus mengandung sifat fleksibel yang sedemikian rupa sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan yang merugikan atau memanfaatkan peluang baru.

9). Preskriptif dan Operasional (*Prescriptive and Operational*)

Pengendalian yang efektif dapat mengidentifikasi tindakan perbaikan apa yang perlu diambil setelah terjadi penyimpangan dari standar. Informasi harus sampai dalam bentuk yang dapat digunakan ketika informasi itu tiba pada pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan perbaikan.

10). Diterima Para Anggota Organisasi (*Accepted by Organization Members*)

Agar sistem pengendalian dapat diterima oleh para anggota organisasi, pengendalian tersebut harus bertalian dengan tujuan yang berarti dan diterima. Tujuan tersebut harus mencerminkan bahasa dan aktivitas individu kepada situasi tujuan tersebut dipertautkan.

Pengendalian keuangan memiliki keunggulan khusus, karena uang mudah diukur dan dihitung. Laporan keuangan digunakan untuk memonitor tiga kondisi utama keuangan dalam organisasi (Stoner dkk., 1996: 255):

- 1). Likuiditas: kemampuan untuk mengubah aktiva menjadi uang tunai agar dapat memenuhi kebutuhan serta kewajiban keuangan jangka pendek.
- 2). Kondisi umum keuangan: keseimbangan jangka panjang antara utang dan kekayaan (sisa aktiva sesudah dikurangi utang).
- 3). Profitabilitas: kemampuan untuk mencetak laba secara tetap dan selama suatu kurun waktu yang panjang.

Stoner, Freeman dan Gilbert (1996: 264) menyebutkan bahwa audit mempunyai banyak kegunaan yang penting, dari membuktikan kejujuran dan kewajaran laporan keuangan sampai menyediakan dasar penting bagi manajer

untuk mengambil keputusan. Audit memiliki dua tipe, yaitu audit internal dan audit eksternal.

Menurut Tisnawati dan Saefullah (2010: 11), fungsi pengawasan dan pengendalian (*controlling*) dapat diringkas sebagai berikut:

- 1). Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
- 2). Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- 3). Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan tujuan dan target bisnis.

B. WAKAF

1. Pengertian Wakaf

Wakaf secara etimologi merupakan masdar dari kata kerja *waqafa-yaqifu* yang berarti berhenti, berdiri, menahan, mencegah, menghentikan (Munawwir, 1997:1576). Kata wakaf secara bahasa juga dimaknai dengan *al-ḥabs wa al-man'u* atau “pengisoliran dan penahanan” (Fikri, 1938: 299), (Ibn Manzur, tt, I:272), (Zaki, 2000: 14). Kata *al-waqf* sering disamakan dengan *at-tahbīs* atau *at-tasbīl* yang bermakna “*al-ḥabs ‘an taṣarruf*”, yakni “mencegah sesuatu dari dibelanjakan” (Az-Zuhailī, 2004:7599). Menurut az-Zuhaili (2007: 133), kata *waqf*, *tahbis*, *tasbil* adalah memiliki satu arti, yaitu secara bahasa adalah menahan dari pemanfaatan wakif.

Definisi wakaf secara etimologi tersebut bermakna menghentikan segala aktifitas yang pada mulanya diperbolehkan terhadap harta (menjual,

mewariskan, menghibahkan) menjadi tidak boleh, kecuali untuk kepentingan agama semata atau yang ditentukan dalam wakaf. Pemaknaan tersebut merujuk pada ungkapan Nabi SAW. kepada Umar ibn Khattab ra., “tidak boleh dijual, dihibahkan dan diwariskan”.

Para ulama fikih berbeda dan beragam dalam mendefinisikan wakaf. Hasan (2011: 23) menyatakan adanya perbedaan tersebut disebabkan perbedaan latar belakang pendidikan. Demikian pula wakaf merupakan masalah ijtihad, perbedaan-perbedaan dalam argumen sehingga menyebabkan perbedaan hasil ijtihad. Perbedaan tersebut berimplikasi pada status harta wakaf dan akibat hukum yang muncul dari status tersebut. Belum sepakat para fuqaha untuk memberikan pengertian wakaf, hal itu disebabkan karena adanya perbedaan dalam hal tata caranya dan dalam mendeskripsikan hakikatnya. Syaikh Thusi (lahir 460 H) mendefinisikan: “Wakaf adalah penahanan asalnya dan manfaatnya untuk *fisabilillah*.” Syahid Al-Awwal (lahir 786 H) mendefinisikan: “Penahanan asalnya dan melepaskan manfaatnya”. Muhaqqiq Al-Halla (lahir 676 H): “Wakaf adalah mengambil hasilnya, penahanan asalnya dan melepaskan manfaatnya.” (Ibrahim: 29, Sabiq: 378).

Abu Hanifah mendefinisikan wakaf (Ibrahim: 29, az-Zuhaili, 2004:7599-7600, Suparman, 2011: 52): “menahan harta di bawah naungan pemiliknya disertai dengan pemberian manfaat sebagai sedekah untuk kebaikan”. Berdasarkan definisi Abu Hanifah tersebut, menurut az-Zuhaili, akad wakaf tidak menegaskan kepemilikan wakif terhadap harta yang

diwakafkan. Ia diperbolehkan menarik wakafnya, dan diperbolehkan menjualnya. Wakaf dapat disamakan dengan *al-‘āriyah* (akad pinjaman) yang bersifat *jāiz gair lāzim* (boleh tetapi tidak mengikat) kecuali dalam tiga hal. Pertama, jika hakim dalam pengadilan memutuskan *luzūm al-waqf* (sifat wakaf yang mengikat)¹. Kedua, jika wakif menggantungkan wakafnya pada kematiannya, sehingga dalam hal ini seperti wasiat. Ketiga, jika wakaf yang ia lakukan untuk masjid.

Definisi yang kedua, adalah definisi yang dikemukakan oleh jumhur ulama yang terdiri dari Hanafiyah, Syafi’iyah dan Hanabilah: “Menahan harta untuk dipergunakan dalam hal-hal yang memungkinkan untuk mengambil manfaatnya, dengan (ketentuan) tetapnya zat benda tersebut dengan memutuskan tindakan wakif dan orang lain untuk bertransaksi dengan harta tersebut, dalam rangka mendekatkan diri kepada Allah” (Az-Zuhaili, 2004:7601).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh jumhur ulama tersebut, maka dapat dipahami bahwa wakaf adalah hilangnya kepemilikan wakif terhadap harta yang diwakafkan, yang kemudian kepemilikannya menjadi milik Allah SWT. Wakif tidak diperbolehkan lagi melakukan transaksi terhadap harta yang telah diwakafkan -dijual, dihibahkan atau diwariskan- dan sebaliknya harus bersedekah dengan manfaat harta tersebut sesuai dengan sasaran wakaf. Berbeda dengan definisi yang dikemukakan oleh Abu

¹ Luzum al-waqf adalah sifat wakaf yang mengikat. Hal ini berarti bahwa wakif tidak dapat menarik kembali wakaf yang telah diberikan dan tidak boleh bertransaksi apapun dengan harta tersebut.

Hanifah, definisi jumhur ulama ini menegaskan *luzūm al-waqf* (sifat wakaf yang mengikat).

Sedangkan Malikiyah mendefinisikan wakaf (Az-Zuhaili, 2004:7602): “Upaya untuk menjadikan manfaat harta -meski berupa hak sewa atau menjadikan pokok harta seperti dirham- untuk dimiliki orang-orang tertentu yang berhak melalui sigat, untuk masa tertentu seperti yang dikehendaki wakif. Demikian pula yang dikemukakan oleh Ibrahim (2000:29), ulama Maliki mendefinisikan wakaf adalah menjadikan manfaat suatu harta yang dimiliki (walaupun pemilikannya dengan cara sewa) untuk diberikan kepada orang yang berhak dengan satu akad (*sigah*) dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan keinginan wakif.

Definisi tersebut memberikan pengertian bahwa dalam wakaf, wakif menahan hartanya dari setiap transaksi pemindahan kepemilikan, dan bersedekah dengan manfaat harta tersebut untuk tujuan kebajikan dalam bentuk *tabarru’ lāzim* (donasi yang mengikat), dengan ketentuan bahwa harta pokok tetap menjadi milik wakif, untuk masa tertentu, dan tidak dipersyaratkan adanya *ta’bid*² wakaf (keabadian penyerahan harta wakaf). Keadaan ini menurut az-Zuhaili (2004:7602) mirip dengan posisi *al-mahjūr* (seseorang yang dibatasi tindakan/transaksinya) disebabkan kebodohnya

² Malikiyah berbeda dengan jumhur ulama dalam keabadian wakaf. Dalam pandangan Malikiyah diperbolehkan seseorang berwakaf dalam kurun waktu tertentu, setelah masa tersebut, harta wakaf kembali kepada wakif. Pendapat Malikiyah ini merupakan bentuk kemudahan bagi manusia dalam berbuat kebaikan. Di antara dalil yang diacu adalah hadis: “*in syi’ta ḥabbasta aṣlahā, wa taṣaddaḡta bihā*” yang berarti “jika kamu mau, maka kamu dapat menahan pokok hartanya lalu kamu bersedekah dengan manfaatnya” (Az-Zuhaili, 2004:7656).

atau perilaku borosnya. Dalam hal ini, kepemilikan terhadap harta tetap ada, tetapi dilarang untuk menjual atau memberikannya.

Definisi Malikiyah memiliki kesamaan dengan pendapat Abu Hanifah berkenaan dengan tidak lepasnya kepemilikan harta wakaf dari si wakif. Demikian pula definisi Malikiyah tidak mensyaratkan keabadian wakaf (wakaf selamanya), menurutnya wakaf diperbolehkan untuk sementara (jangka waktu tertentu). Pendapat Malikiyah inilah yang menjadi rujukan Undang-Undang Nomor 41 tahun 2004 tentang Wakaf yang membolehkan wakaf sementara (jangka waktu tertentu).

Beragam dan perbedaan definisi wakaf tersebut, menurut al-Kabisi (2004:61) ia memilih definisi yang dikemukakan oleh Ibn Qudamah yang lebih singkat namun padat dan menyeluruh (*jami‘ mani‘*), yakni: : “menahan pokok harta, dan mengalirkan manfaatnya (*taḥbīs al-aṣli, wa tasbīl as-ṣamrah*)”. Abu Zahrah juga menyatakan makna yang disepakati adalah “menahan harta dan mengalirkan manfaatnya”, atau “menahan pokok harta dan menyedekahkan manfaatnya” (1971:41). Demikian pula menurut Abu as-Su’ud, makna wakaf adalah “menahan harta berdasarkan hukum (ketentuan) Allah, dan menyedekahkan manfaatnya pada satu aspek dari berbagai aspek kebajikan/kebaikan” (1997:8).

Adapun alasan pemilihan tersebut menurut al-Kabisi (2004:61-62) adalah:

Pertama, bahwa definisi tersebut dikutip dari hadis Nabi SAW. kepada Umar bin Khatab ra. “menahan pokoknya dan mengalirkan hasilnya”.

Dan nabi SAW. adalah orang yang paling benar ucapannya dan yang paling sempurna penjelasannya, serta yang paling mengerti akan sabdanya. Kedua, definisi ini tidak ditentang, seperti definisi yang lainnya, yang terjadi pertentangan dalam definisi yang dikemukakan. Ketiga, definisi ini hanya membatasi pada hakikat wakaf saja, dan tidak mencakup perincian yang dapat mencakup definisi yang lain, seperti mensyaratkan niat mendekatkan diri kepada Allah, atau tetapnya kepemilikan wakif atau keluar dari kepemilikannya, dan perincian-perincian lainnya. Tetapi, perincian itu diserahkan atau dibahas dalam pembicaraan rukun-rukun dan syarat-syaratnya.

Adapun definisi wakaf dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf, sebagaimana termuat dalam pasal 1 ayat 1: “Wakaf adalah perbuatan hukum wakif untuk memisahkan atau menyerahkan sebagian harta benda miliknya untuk dimanfaatkan selamanya atau jangka waktu tertentu sesuai dengan kepentingannya guna keperluan ibadah dan atau kesejahteraan umum menurut syari’ah.

Menurut Zaki, makna wakaf menurut istilah para ahli fikih adalah: “Menahan harta benda untuk dimanfaatkannya dengan tetap melanggengkan harta benda tersebut dengan cara memutuskan hak pengelolaan yang dimiliki oleh wakif untuk diserahkan kepada nazhir yang dibolehkan oleh syariah. Dan yang dimaksudkan dengan memutuskan hak pengelolaan adalah tidak boleh wakif atau nazhir menjual, menghibahkan atau mewariskannya (2000:14).

2. Rukun dan Syarat Wakaf

Akad wakaf dapat terlaksana jika memenuhi rukun wakaf dan syarat-syaratnya. Para ulama berbeda pendapat dalam merumuskan rukun wakaf. Perbedaan tersebut merupakan implikasi dari perbedaan mereka dalam memandang substansi wakaf.

Menurut Hanafiyah wakaf memiliki satu rukun yaitu *ṣigat* yaitu ungkapan yang menunjukkan keinginan untuk berwakaf (Zuhaili, 2007: 138). Rukun ini terpenuhi dengan adanya keinginan tersendiri, yaitu keinginan pewakaf saja. Ini karena rukun menurut mereka bagian dari sesuatu yang tidak akan terwujud kecuali dengannya (Tim El-Madani, 2014:111). Hanafiyah berpendapat bahwa rukun wakaf adalah hanya *ṣigat* (lafal) yang mengungkapkan makna berwakaf, seperti ungkapan: “tanah ini diwakafkan selamanya untuk kepentingan orang miskin” atau “untuk Allah Ta’ala” atau “untuk kepentingan kebajikan”. Sedangkan jumhur ulama menetapkan empat rukun wakaf, yaitu: *wāḳif* (pemberi wakaf), *mauqūf* (harta yang diwakafkan), *mauqūf ‘alaih* (penerima atau sasaran wakaf), dan *ṣigat* (Az-Zuhaili, 2004:7605-7606).

Qabūl bukan merupakan rukun wakaf menurut Hanafiyah dan Hanabilah. Dan bukan merupakan syarat untuk sahnya wakaf, baik *mauqūf ‘alaih* (sasaran wakaf) adalah yang tertentu atau tidak. Akad wakaf akan berlaku terhadap sesuatu dengan adanya perkataan wakaf pemiliknya, dikarenakan wakaf merupakan bentuk penghilangan kepemilikan sehingga tidak diperlukan lafal *qabūl* (penerimaan). Kelompok Malikiyah dan

Syafi'iyah menganggap *qabūl* sebagai rukun, jika wakaf diberikan kepada pihak tertentu (*mu'ayyan*) yang memiliki kelayakan, tetapi jika tidak, maka dipersyaratkan penerimaan wali (penggantinya) seperti halnya dalam hibah dan wasiat.

Wakaf, sebagaimana lazimnya barang-barang akad lainnya, memiliki rukun *maddiyah* (kebendaan) dan rukun syar'i.

- a. Rukun *maddiyah* (kebendaan) adalah adanya seorang yang mewakafkan (*wakif*), dan harta yang diwakafkan serta maksud pewakafannya.
- b. Rukun syar'i adalah akad, yaitu penyerahan (*ijab*) dari orang yang mewakafkan (*wakif*) dengan lafaz atau ikrar wakaf yang muktabarah (Ahmad az-Zarqa: 38).

Menurut mayoritas ulama wakaf memiliki empat rukun; yaitu pewakaf, yang diwakafkan, penerima wakaf, dan *sigat*. Ini karena rukun menurut istilah mereka adalah yang membuat sesuatu tidak terpenuhi kecuali dengannya, baik itu bagian darinya maupun bukan (Tim El-Madani, 2014:111).

Sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004, menetapkan ada 7 (tujuh) unsur-unsur wakaf, yakni: (a) wakif; (b) nazhir; (c) harta benda wakaf; (d) ikrar wakaf; (e) peruntukan harta benda wakaf; dan (f) jangka waktu wakaf.

Berkaitan dengan syarat-syarat dalam wakaf, terdapat perbedaan pendapat di antara ulama. Syarat-syarat tersebut berkenaan dengan 4 (empat) unsur wakaf, yaitu: wakif, *mauqūf 'alaih*, *sigat*, dan *mauqūf*.

Syarat-syarat yang berkenaan dengan wakif pada prinsipnya mengerucut pada adanya *ahliyyat at-tabarru'* (kelayakan untuk memberikan donasi) seperti yang disepakati para ulama, yaitu:

- a. Wakif hendaknya merupakan seorang *mukallaf* atau telah akil baligh. Wakaf yang berasal dari seorang anak kecil dan orang gila tidaklah sah.
- b. Wakif adalah seorang yang merdeka.
- c. Wakif bukan seorang yang *mahjūr 'alaih*³ (dicekal transaksinya) disebabkan kebodohan dan kebangkrutannya (al-Syu'aib, 2006:40).

Sedangkan syarat yang berkenaan dengan *mauqūf 'alaih* (sasaran wakaf) adalah:

- a. *Mauqūf 'alaih* bukan merupakan perkara maksiat. Syarat tersebut disepakati oleh seluruh fuqaha dikarenakan wakaf merupakan bentuk qurbah (mendekatkan diri) kepada Allah SWT., sedangkan perbuatan maksiat bertentangan dengan hal tersebut. Jumhur fuqaha dari kalangan Hanafiyah, Malikiyah, Hanabilah, dan Zaidiyah menyebutnya sebagai jalan menuju kebaikan dan mendekatkan diri kepada Allah
- b. *Mauqūf 'alaih* hendaknya layak untuk menerima kepemilikan harta, baik dalam pengertian sesungguhnya seperti Zaid dan orang-orang miskin, atau dalam pengertian hukum seperti masjid dan sekolah.
- c. *Mauqūf 'alaih* hendaknya merupakan sasaran abadi yang tidak mungkin terputus keberadaannya. Pendapat ini dianut oleh Abu Hanifah, Muhammad bin al-Hasan, sebagian Syafi'iyah. Pensyaratan tersebut

³ Orang yang memiliki harta akan tetapi tidak diperkenankan melakukan transaksi berkaitan dengan hartanya dikarenakan sebagai seorang pemboros.

disebabkan wakaf adalah penghilangan kepemilikan yang abadi, dan karenanya wakaf yang ditentukan jangka waktunya (tidak selamanya) membatalkan dan bertentangan dengan wakaf sendiri. Sedangkan jumhur ulama, yakni Malikiyah, sebagian Syafi'iyah, Hanabilah, Abu Yusuf, sebagian Imamiyah, tidak mensyaratkannya.

- d. *Mauqūf 'alaih* hendaknya merupakan sasaran yang jelas (*ma'lūm*). Syarat ini merupakan pendapat Abu Hanifah, Muhammad bin al-Hasan, sebagian Syafi'iyah, sebagian Hanabilah, dan Imamiyah.
- e. *Mauqūf 'alaih* hendaknya bukan merupakan diri pribadi wakif sendiri. Pendapat ini dianut oleh Jumhur, disebabkan wakaf adalah menghilangkan kepemilikan seperti halnya jual beli dan hibah, sehingga tidak sah mewakafkan sesuatu untuk diri sendiri (as-Syu'aib, 2006:39-43).

Sedangkan syarat yang berhubungan dengan *ṣīgat* wakaf adalah:

- a. *At-Tanjīz* (langsung dan segera). Pendapat ini dianut oleh Syafi'iyah, Hanabilah, dan Imamiyah, sehingga wakaf akan batal jika dikaitkan dengan syarat tertentu atau ditunda hingga waktu tertentu seperti dalam jual beli. Sedangkan Malikiyah dan Zaidiyah tidak mensyaratkan hal tersebut. Menurut mereka, diperbolehkan wakaf meski dikaitkan dengan syarat atau masa tertentu.
- b. *At-Ta'bīd* (keabadian wakaf). Ini merupakan pendapat Jumhur fuqaha; Hanafiyah, Syafi'iyah, Hanabilah, Zaidiyah, dan Imamiyah. Pendapat ini didasarkan sabda Rasulullah untuk Umar “*in syi'ta ḥabbasta al-aṣl*” memberikan indikasi keabadian wakaf. Sedangkan Malikiyah dan sebagian

Imamiyah tidak mensyaratkan keabadian wakaf, sehingga wakaf sah walaupun dibatasi durasi waktu, dan setelahnya akan kembali menjadi milik wakif.

- c. *Ṣīgat* tidak diikuti dengan hal-hal yang menafikan tujuan wakaf seperti syarat adanya *khiyār* (pilihan) bagi wakif untuk menarik kembali wakafnya.
- d. *Al-Qabūl* (penerimaan). Para fuqaha sepakat tidak mensyaratkan adanya *qabūl* jika *mauqūf* *‘alaih* bukan sasaran tertentu, seperti halnya orang-orang fakir dan miskin, atau sasaran yang tidak dapat melakukan *qabūl* seperti masjid atau jembatan. Namun jika sasaran wakaf merupakan pihak tertentu, maka jumhur fuqaha yang terdiri dari Hanafiyah, Malikiyah, Syafi’iyah, Hanabilah dalam satu pendapat, Zaidiyah, dan sebagian Imamiyah mensyaratkan *qabūl* dari *mauqūf* *‘alaih*. Sedangkan Hanabilah dalam satu mazhab, sebagian Syafi’iyah, sebagian Zaidiyah berpendapat tidak disyaratkan *qabūl* dari *mauqūf* *‘alaih* (as-Syu’aib, 2006: 44-47).

Adapun syarat-syarat yang berkaitan dengan *al-mauqūf* (harta yang diwakafkan) adalah:

- a. Hendaknya *mauqūf* berupa harta, karena disepakati oleh para ulama bahwa tidak sah seseorang mewakafkan selain harta. Berkaitan dengan harta yang diwakafkan, maka terjadinya perbedaan pendapat:
 - 1) Hanafiyah berpendapat bahwa yang diwakafkan adalah harta yang berharga dengan syarat berupa barang tidak bergerak (*‘aqār*) atau barang yang bergerak, yang populer ditransaksikan atau diwakafkan.

- 2) Malikiyah berpendapat bahwa setiap benda atau manfaat yang dapat dimiliki boleh diwakafkan.
 - 3) Syafi'iyah berpendapat bahwa *mauqūf* haruslah sebuah benda tertentu, dapat dimiliki dan dipindahkan, dengan keberadaannya dapat diperoleh manfaat yang bisa disewakan, dapat dimanfaatkan selamanya dengan cara yang mubah secara sengaja.
 - 4) Hanabilah mensyaratkan agar *mauqūf* berupa benda yang dikenal, dapat diperjualbelikan, dapat dimanfaatkan selamanya meski benda asalnya tetap.
 - 5) Zaidiyah mensyaratkan agar benda yang diwakafkan dapat dimanfaatkan sedang benda asalnya tetap dan dapat dimiliki.
 - 6) Sebagian Imamiyah mensyaratkan empat hal terhadap *mauqūf*, yakni berupa benda, dapat dimiliki, dapat dimanfaatkan dengan tetapnya benda asal, dan dapat dipegangi.
- b. Hendaknya *mauqūf* adalah sesuatu yang dikenal (*ma'lūm*). Syarat ini disepakati oleh para fuqaha, dan oleh karenanya tidak sah mewakafkan sesuatu yang tidak diketahui (*majhūl*) atau tidak dikenal (*mubham*), seperti seseorang yang mewakafkan sebagian tanahnya tanpa menyebut tanah yang mana.
- c. Hendaknya *mauqūf* adalah harta yang dimiliki oleh wakif, karena wakaf adalah pemindahan kepemilikan, maka ia tidak akan terlaksana jika tidak dimiliki oleh wakif.

d. Harus diterimakan (*al-qabḍ*). Syarat ini dikemukakan oleh Malikiyah, Muhammad bin al-Hasan, Ahmad dalam satu riwayat, Imamiyah. Alasan yang dikemukakan mereka, bahwa Umar telah menjadikan wakafnya berada di tangan Hafsa agar wakaf dapat berjalan sempurna. Sedangkan jumhur fuqaha tidak mensyaratkannya, dengan alasan Nabi Muhammad SAW. tidak memerintahkan Umar untuk menyerahkan *al-mauqūf* dalam kisah wakafnya, maka hal tersebut menunjukkan tidak dipersyaratkannya *al-qabḍ* (as-Syu'aib, 2006:48-52).

3. Dasar Hukum Wakaf

Wakaf dalam Islam didasarkan pada sumber-sumber hukum Islam yaitu al-Qur'an, al-Hadits dan Ijma' umat Islam. Secara eksplisit tidak ditemukan ayat al-Quran yang mengatur tentang wakaf, namun secara implisit cukup banyak ayat-ayat yang bisa dijadikan dasar hukum tentang wakaf, yaitu beberapa ayat tentang berbuat baik dan infak.

a. Ayat-ayat al-Quran:

1. Al-Quran, surat: al-Hajj: 77:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَرْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَعَبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا
الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan (QS. al-Hajj:77).

2. Al-Quran, surat: al-Baqarah: 261:

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ
 سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ ۗ وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ
 عَلِيمٌ ﴿٢٦١﴾

Perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipat gandakan (ganjaran) bagi siapa yang Dia kehendaki. dan Allah Maha Luas (karunia-Nya) lagi Maha mengetahui (QS. al-Baqarah: 261).

3. Al-Quran, surat: al-Baqarah: 267:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ
 مِنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِءَاخِذِيهِ إِلَّا أَنْ
 تُغْمِضُوا فِيهِ ۚ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿٢٦٧﴾

Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, Padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji (QS. al-Baqarah: 267).

4. Al-Quran, surat: Ali Imran: 92:

لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ ﴿٩٢﴾

Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menafkahkan sebahagian harta yang kamu cintai. dan apa saja yang kamu nafkahkan Maka Sesungguhnya Allah mengetahuinya (QS. Ali Imran: 92).

b. Hadits-hadits:

عن أبي هريرة أن رسول الله صلى عليه وسلم قال : إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له (رواه مسلم)

Dari Abu Hurairah ra. Sesungguhnya Rasulullah Saw bersabda : “Apabila anak Adam (manusia meninggal dunia, maka putuslah amalnya, kecuali tiga perkara: Shadaqah jariyah, ilmu yang bermanfaat dan anak shaleh yang mendoakan orang tuanya”. (HR. Muslim).

عن ابن عمر رضي الله عنهما ان عمر بن الخطاب اصاب ارضا بخير فأتى النبي صلى الله عليه وسلم يستأمره فيها فقال : يا رسول الله انى اصب ارضا بخير لم اصب مالا قط انفس عندي منه فما تتأمرني به قال : ان شئت حبست اصلها فتصدق بها عمر انه لا يباع ولا يوهب ولا يرث وتصدق بها في الفقراء وفي القربى وفي الرقاب وفي سبيل الله وابن السبيل والضيف لاجنح على من وليها ان ياكل منها بالمعروف ويطعم غير متمول (رواه مسلم)

Dari Ibnu Umar ra. Berkata, bahwa sahabat Umar Ra. Memperoleh sebidang tanah di Khaibar kemudian menghadap kepada Rasulullah untuk memohon petunjuk Umar berkata : Ya Rasulullah, saya mendapatkan sebidang tanah di Khaibar, saya belum pernah mendapatkan harta sebaik itu, maka apakah engkau perintahkan kepadaku ? Rasulullah menjawab:

Bila kamu suka, kamu tahan (pokoknya) tanah itu, dan kamu sedekahkan (hasilnya). Kemudian Umar menyedekahkannya kepada orang-orang fakir, kaum kerabat, budak belian, sabilillah, ibnu sabil dan tamu. Dan tidak mengapa atau tidak dilarang bagi yang menguasai tanah wakaf itu (pengurusnya) makan dari hasilnya dengan cara yang baik (sepantasnya) atau makan dengan tidak bermaksud menumpuk harta (HR. Muslim).

عن ابن عمر قال : قال عمر للنبي صلى الله عليه وسلم ان مائة سهم لي بخير لم اصب مالا قط اعجب الي منها قد اردت ان اتصدق بها فقال النبي صلعم : احبس اصلها وسبل ثمرتها (رواه البخاري و مسلم)

Dari Ibnu Umar, ia berkata : “Umar mengatakan kepada Nabi Saw, saya mempunyai seratus dirham saham di Khaibar. Saya belum pernah mendapat harta yang paling saya kagumi seperti itu. Tetapi saya ingin menyedekahkannya. Nabi Saw mengatakan kepada Umar : Tahanlah (jangan jual, hibahkan dan wariskan) asalnya (modal pokok) dan jadikan buahnya sedekah untuk sabilillah” (H.R. Bukhari dan Muslim).

4. Macam-Macam Wakaf

Berdasarkan substansi ekonominya, wakaf dibagi menjadi dua macam (Qahaf, 2006:33-34):

- a. Wakaf langsung, yaitu wakaf untuk memberi pelayanan langsung kepada orang-orang yang berhak, seperti wakaf masjid yang disediakan sebagai tempat shalat, wakaf sekolah yang disediakan untuk tempat belajar dan wakaf rumah sakit untuk mengobati orang sakit secara cuma-cuma. Pelayanan langsung ini benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat secara langsung dan menjadi modal tetap yang selalu bertambah dari

generasi ke generasi. Wakaf seperti ini merupakan asset produktif yang sangat bermanfaat bagi generasi yang akan datang. Wakaf seperti ini bertujuan memberi manfaat langsung kepada semua orang yang berhak atas wakaf tersebut.

- b. Wakaf produktif, yaitu wakaf harta yang digunakan untuk kepentingan produksi, baik di bidang pertanian, perindustrian, perdagangan dan jasa yang manfaatnya bukan pada benda wakaf secara langsung, tetapi dari keuntungan bersih hasil pengembangan wakaf yang diberikan kepada orang-orang yang berhak sesuai dengan tujuan wakaf. Dalam hal ini, wakaf produktif diolah untuk dapat menghasilkan barang atau jasa kemudian dijual dan hasilnya dipergunakan sesuai dengan tujuan wakaf.

Adapun macam-macam wakaf berdasarkan bentuk hukumnya, menurut Qahaf (2006:34-35) ada dua kategori:

Pertama, macam-macam wakaf berdasarkan cakupan tujuannya, yaitu:

- a. Wakaf umum, yaitu wakaf yang tujuannya mencakup semua orang yang berada dalam tujuan wakaf; baik cakupan ini untuk seluruh manusia, atau kaum muslimin, atau orang-orang yang berada di daerah mereka. Jika wakaf, tujuannya umum untuk fakir miskin, maka perlu diperjelas mencakup orang-orang miskin dari kalangan muslim dan non-muslim atau orang-orang miskin dari kalangan muslim saja.
- b. Wakaf khusus atau wakaf keluarga, yaitu wakaf yang manfaat dan hasilnya hanya diberikan oleh wakif kepada seseorang atau sekelompok orang berdasarkan hubungan dan pertalian yang dimaksud oleh si wakif.

Seperti wakaf untuk tetangga dengan jumlah dan nama yang telah ditentukan oleh wakif, atau wakaf untuk anak-anaknya serta keturunannya.

- c. Wakaf gabungan, yaitu wakaf yang sebagian manfaat dan hasilnya diberikan khusus untuk anak dan keturunan wakif, serta selebihnya disalurkan untuk kepentingan umum. Wakaf gabungan ini pada realitanya lebih banyak dari wakaf keluarga. Karena biasanya wakif menggabungkan manfaat wakafnya untuk tujuan umum dan khusus, seperti separuh untuk keluarga dan anak-anaknya dan separuhnya lagi untuk fakir miskin.

Kedua, macam-macam wakaf berdasarkan kelanjutannya sepanjang zaman, yaitu:

- a. Wakaf abadi, yaitu wakaf yang diikrarkan selamanya dan tetap berlanjut sepanjang zaman. Wakaf yang sebenarnya dalam Islam adalah wakaf abadi, yang pahalanya berlipat ganda dan terus berjalan selama wakaf itu masih ada. Pahala wakaf ini mengalir untuk wakif selama wakafnya terus berlangsung. Wakaf ini disebut *ṣadaqah jāriyah* yang paling sempurna bentuknya.
- b. Wakaf sementara, yaitu wakaf yang sifatnya tidak abadi, baik dikarenakan oleh bentuk barangnya maupun keinginan wakif sendiri. Dalam hal ini ulama berbeda pendapat.

C. WAKAF PRODUKTIF

1. Pengertian Wakaf Produktif

Definisi wakaf produktif secara terminologi adalah transformasi dari pengelolaan wakaf yang alami menjadi pengelolaan wakaf yang profesional

untuk meningkatkan atau menambah manfaat wakaf (Mubarok, 2008: 15). Sedangkan Fanani (2010:29) menegaskan bahwa wakaf produktif adalah wakaf yang pokok barangnya digunakan untuk kegiatan produksi dan keuntungannya diberikan sesuai dengan tujuan wakaf.

Qahaf mendefinisikan wakaf produktif adalah wakaf harta yang digunakan untuk kepentingan produksi, baik di bidang pertanian, perindustrian, perdagangan dan jasa yang manfaatnya bukan pada benda wakaf secara langsung, tetapi dari keuntungan bersih hasil pengembangan wakaf yang diberikan kepada orang-orang yang berhak sesuai dengan tujuan wakaf. Dalam hal ini, wakaf produktif diolah untuk dapat menghasilkan barang atau jasa kemudian dijual dan hasilnya dipergunakan sesuai dengan tujuan wakaf.

2. Lembaga Pengelola Wakaf Produktif

Salah satu lembaga ekonomi Islam yang sangat berperan dalam pemberdayaan ekonomi umat adalah wakaf. Dalam sejarah, wakaf telah berperan dalam pengembangan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat. Hal-hal yang menonjol dari lembaga wakaf adalah peranannya dalam membiayai berbagai kegiatan agama (Islam), pendidikan Islam dan kesehatan. Sebagai contoh di Mesir, Saudi Arabia, Turki, dan beberapa negara lainnya, pembangunan dan berbagai sarana dan prasarana ibadah, pendidikan dan kesehatan dibiayai dari hasil pengembangan wakaf. Kestinambungan manfaat hasil wakaf dimungkinkan karena digalakkannya wakaf produktif untuk menopang berbagai kegiatan sosial dan keagamaan. Wakaf produktif telah

dipraktikkan di berbagai negara sampai sekarang dan hasilnya dimanfaatkan untuk menyelesaikan berbagai masalah sosial dan ekonomi umat (Suhrawardi dkk., 2010: 21).

Munzhir Qahaf (2006:285) mengemukakan ada 3 (tiga) model pengelolaan wakaf yang telah dilakukan oleh umat Islam:

- a. Pengelolaan wakaf oleh pemerintah secara langsung
- b. Pengelolaan wakaf oleh badan pengurus atau organisasi yang menyerupai yayasan wakaf
- c. Pengelolaan wakaf oleh orang biasa yang ditentukan oleh hakim dan berada di bawah pengawasannya

Badan Wakaf di Sudan dalam rangka memberi bantuan, membuat dan mengatur perencanaan pengembangan harta wakaf dan pendanaannya, membentuk beberapa yayasan wakaf yang bertujuan untuk mendorong kegiatan pengembangan wakaf, di antaranya adalah rumah wakaf untuk jasa kontraktor, yaitu perusahaan kontraktor yang dimiliki oleh Badan Wakaf Umum dan bertujuan melakukan rehabilitasi bangunan serta membuat perencanaan bangunan dan penyelesaiannya. Perusahaan ini dimulai masa kerjanya bersamaan dengan kebanyakan proyek pengembangan wakaf lainnya. Di antara perusahaan pembantu yang didirikan oleh Badan Wakaf Umum ini adalah bank simpanan untuk pembangunan sosial yang bertujuan untuk membantu pendanaan proyek pengembangan wakaf. Badan Wakaf Umum juga mendirikan perusahaan pelaksana sebagai tangan kanan wakaf

dalam melakukan proyek pengembangan bisnis dan industri (Qahaf, 2006:299).

Restorasi peranan wakaf yang efektif di negara Kuwait dalam mewujudkan kemajuan dan kemakmuran masyarakat, maka lahirlah lembaga yang diberi nama Kuwait Awkaf Publik Foundation pada tahun 1993. Tugas utama KAPF adalah mendorong perkembangan wakaf berdasar syariah dan mempromosikan perbaikan ekonomi, budaya, sosial-kemasyarakatan, dan meringankan kaum miskin dari berbagai kesulitan yang dialaminya. Adapun visi dan misi dari KAPF adalah mendirikan wakaf sesuai dengan prinsip syariah dan melaksanakan manajemen sumber daya wakaf dengan tujuan agar dapat merealisasikan tujuan syariah dan harapan wakif, guna mempromosikan masyarakat yang sesuai dengan tren kontemporer. Tujuan utama pembentukan KAPF adalah membumikan wakaf melalui cara-cara kreatif dan inovatif, dan juga menjaga keseimbangan antara warisan tua dan aspirasi baru dalam pembentukan wakaf baru. Di samping itu, KAPF juga bertugas menempatkan wakaf dalam suatu administrasi yang efektif, dan juga membantu perkembangan institusi wakaf dengan penelitian-penelitian akademik (Suhrawardi, dkk., 2010:30-31).

KAPF mengeluarkan dokumen strategisnya pada bulan ramadhan pada tahun 1997. Beberapa tujuan strategi tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, mendirikan wakaf sebagai satu model kedermawanan. Kedua, menjamin perkembangan sektor institusi wakaf. Ketiga, memenuhi tujuan-tujuan wakif sesuai dengan syariah. Keempat, menggunakan hasil-hasil wakaf

untuk pembangunan dan kemakmuran masyarakat. Kelima, mengusahakan pembentukan wakaf baru. Keenam, mengelola dana-dana wakaf secara efektif (Athoillah, 2014:47).

Untuk mewujudkan wakaf, KAPF terus mengupayakan cara baru dalam mewujudkan manajemen wakaf yang efektif. Ia menggunakan teknologi informasi untuk menyediakan informasi bagi manajemen wakaf. Berbagai upaya dilakukan untuk membangun aplikasi instrumen investasi-investasi syariah dan rumusan pembiayaan, dengan menyeimbangkannya dengan strategi investasi moderen. Selain itu, melakukan investigasi mengenai risiko-risiko invetasi dalam setiap proyek. Staf KAPF telah sukses dalam merevitalisasi perusahaan yang bekerja di lapangan yang berbeda-beda, menghidupkan kembali real estate yang tidak produktif, investasi tunai dalam investasi jangka pendek. Struktur lembaga wakaf di Kuwait diatur oleh suatu Dewan Direktur yang terdiri atas sejumlah tokoh terkemuka yang dipilih oleh ketua Badan Kepengurusan Wakaf. Masa kerja anggota dewan adalah dua tahun dan dapat dipilih kembali. Badan memilih seorang ketua dan wakil ketua dari anggota dewan yang ada. Dewan dibantu oleh seorang direktur yang ditunjuk oleh KAPF. Direktur bertindak sebagai anggota dewan dan menjadi sekretarisnya. Dalam melaksanakan tugasnya, direktur boleh menunjuk satu atau dua asisten yang membantunya (Athoillah, 2014:47-48).

Dalam melaksanakan tugasnya, lembaga wakaf ini menggunakan sistem kerja terstruktur berdasarkan bidang dan spesialisasi masing-masing, namun tetap untuk mencapai tujuan yang sama dalam mengelola semua harta

wakaf. Maka untuk merealisasikan tujuan dari pembentukan lembaga wakaf ini, dibentuk dua bagian utama, yaitu:

- a. Bagian investasi dan pengembangan harta wakaf lama dan baru dan pencapaian hasil-hasilnya.
- b. Bagian penyaluran hasil-hasil wakaf yang ada sesuai dengan tujuan masing-masing dan melakukan kampanye pembentukan wakaf baru yang dapat memberi pelayanan kepada masyarakat berdasarkan prioritas dan tingkat kebutuhannya. Kampanye wakaf ini dilakukan untuk mengajak masyarakat membentuk wakaf baru dengan cara mengenalkan kepada mereka manfaat wakaf dan perlunya masyarakat terhadap berbagai bentuk keperluan sosial serta perlunya pembangunan masyarakat dari dana wakaf baru. Untuk tujuan itu, para dermawan dihimbau agar membentuk wakaf yang layak dan sesuai dengan tujuan tersebut melalui saluran dana khusus yang telah dibentuk oleh lembaga wakaf (Qahaf, 2006:299-300).

Bentuk kepengurusan wakaf produktif yang diharapkan dapat merealisasikan syarat-syarat kelayakan dan pengawasan sebenarnya adalah kepengurusan pihak swasta setempat yang masa jabatannya terbatas pada waktu tertentu, tunduk pada pengawasan administrasi, keuangan negara dan masyarakat serta mendapat dukungan dari pemerintah dalam aspek perencanaan, investasi dan pendanaan. Dengan kata lain, bentuk kepengurusan ini menyerupai kepengurusan yayasan (*corporation*) yang bekerja sesuai dengan kebijaksanaan pasar dan menggantikan pengawasan

organisasi kemasyarakatan serta pemiliknya dengan pengawasan pemerintah dan masyarakat.

Adapun bentuk kepengurusan swasta yang diusulkan oleh Qahaf, terdiri dari beberapa perangkat berikut:

- a. Pengurus langsung yang merupakan badan hukum atau dewan yang terdiri dari beberapa orang.
- b. Organisasi atau dewan pengelola harta wakaf yang tugasnya adalah memilih pengurus, mengawasi pengurus dan mengontrolnya. Pengurus wakaf seperti ini diawasi oleh pemerintah yang telah membentuk lembaga pengawas terdiri dari orang-orang yang profesional sesuai dengan standar kelayakan teknis yang telah direncanakan. Pemerintah juga memberikan bantuan teknis dan fasilitas keuangan yang diberikan oleh Kementerian atau badan yang membina urusan wakaf dan memperhatikan pengembangannya.

3. Profesionalisme Pengelolaan Wakaf Produktif

Pengelolaan wakaf yang efektif atau meningkatkan hasil guna dan daya guna (Suhadi, 2002:80), ialah pengelolaan yang dilakukan oleh nazhir yang mememuhi ketentuan, baik eksistensinya, tugas kewajibannya dan tanggung jawabnya. Faktanya, menunjukkan bahwa pengelola (nazhir) tanah wakaf sebagian besar tidak jelas statusnya, syarat-syaratnya, tugas kewajibannya serta tanggung jawabnya, sehingga hasil guna dan daya guna tidak berkembang. Oleh karenanya secara konsepsional pengelola tanah wakaf harus ditingkatkan. Lebih lanjut ia menyatakan; bahwa nazhir

berbadan hukum lebih baik, karena menurut data-data menunjukkan bahwa nazhir berbadan hukum lebih efektif karena ada sistem perencanaan, evaluasi dan kontrol, dan banyak bukti menunjukkan bahwa nazhir berbadan hukum dapat membantu meningkatkan hasil guna dan daya guna sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat lahir dan batin.

Nazhir adalah salah satu unsur penting dalam perwakafan. Berfungsi atau tidaknya wakaf sangat tergantung pada kemampuan nazhir. Di berbagai negara yang wakafnya dapat berkembang dan berfungsi untuk memberdayakan umat, wakaf dikelola oleh nazhir yang profesional (Hasanah, 2007: 3).

Nazhir wakaf hendaklah bukan mereka yang semata-mata karena ketokohnya kemudian dipilih menjadi nazhir, tetapi benar-benar yang bersangkutan memahami bagaimana manajemen wakaf yang baik (Saukani, 2006:162). Keberadaan nazhir wakaf memiliki peran dan fungsi yang strategis dan signifikan. Sedemikian pentingnya keberadaan nazhir wakaf, sehingga berfungsi atau tidaknya benda wakaf tergantung dari nazhir itu sendiri (Depag, 2007:49).

Seorang nazhir harus memiliki pengetahuan yang baik tentang ilmu-ilmu syariah. Tidak kalah pentingnya nazhir harus memiliki pengetahuan tentang ekonomi, keuangan, manajemen, akuntansi. Sebab dengan pengetahuan-pengetahuan tersebut, nazhir dapat merealisasikan tujuan wakaf (Khalil, 2011: 92-93). Idealnya nazhir bukan hanya orang atau badan hukum yang memiliki kemampuan agama, tetapi juga keahlian dalam melihat

peluang-peluang usaha produktif sehingga harta benda wakaf benar-benar berkembang secara optimal (Erfanie, 2008: 321).

Untuk dapat mengelola harta wakaf dengan baik dan profesional, maka nazhir harus memenuhi kriteria dan persyaratan nazhir (Zuhaili, 2002):

- 1). Adil, dalam pengertian melaksanakan perintah agama dan menjauhi larangannya. Ini merupakan persyaratan yang diajukan mayoritas ulama selain Hanabilah.
- 2). Mempunyai keahlian, yaitu kemampuan personaliti, yaitu baligh dan berakal dan kemampuan untuk memelihara dan mengelola harta wakaf.
- 3) Islam, namun di kalangan Hanafiyah tidak mensyaratkan Islam bagi nazhir.

Menjadi rahasia umum bahwa lembaga keumatan selalu identik dengan ketidakprofesional, sehingga bukan menjadi pilihan awal tenaga kerja nomor satu. Lembaga ini selalu menjadi pilihan nomor dua atau bahkan pilihan akhir ketika tidak ada perusahaan atau lembaga lain yang menampungnya. Lebih parah lagi menjadi tempat pembuangan sumber daya manusia (SDM) yang sudah tidak produktif. Sehingga tidak salah apabila kinerja lembaga keumatan termasuk wakaf tidak dapat tumbuh secara cepat, baik tumbuh dalam penghimpunannya maupun pengelolaannya. Menjadi tugas bersama untuk meningkatkan kualitas SDM lembaga wakaf, sehingga nantinya tidak terdengar ada aset wakaf yang tidak dikelola, atau terdapat aset wakaf yang hilang, diperebutkan dan lain sebagainya (Budianto:48).

Ada beberapa ciri atau karakteristik profesi, yang juga berlaku dalam pekerjaan mengelola wakaf, jika pekerjaan ini (kerja-kerja nazhir) ingin

dikategorikan sebagai profesi (Depag. RI., 2005:75-78). Pertama, adanya keahlian dan keterampilan khusus untuk bisa menjalankan sebuah pekerjaan dengan baik. Keahlian dan ketrampilan ini khusus ini umumnya dimiliki dengan kadar, lingkup, dan tingkat yang melebihi keahlian dan ketrampilan yang dimiliki oleh orang kebanyakan lainnya. Kaum profesional berarti harus lebih ahli dan terampil dalam bidang profesinya daripada orang lain. Keahlian dan ketrampilan ini biasanya dimilikinya berkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang diperolehnya selama bertahun-tahun. Bahkan pendidikan dan pelatihan ini (formal maupun informal) dijalannya dengan tingkat yang sangat ketat dan keras. Pengetahuan atau keahlian dan ketrampilan ini memungkinkan orang yang profesional mengenali dengan cukup cepat dan tepat persoalan yang dihadapi bidang pekerjaannya serta solusinya yang tepat. Dengan kata lain pengetahuan dan ketrampilan ini memungkinkan seorang profesional menjalankan tugasnya dengan tingkat keberhasilan dan mutu yang paling baik. Karena itu, masyarakat pun lalu mempercayakan persoalan yang dihadapinya pada orang yang dianggapnya profesional.

Kedua, adanya komitmen moral yang tinggi. Komitmen moral ini biasanya dituangkan, khususnya untuk profesi yang luhur, dalam bentuk aturan khusus yang menjadi pegangan bagi setiap orang yang mengemban profesi yang bersangkutan. Aturan ini berlaku sebagai semacam kaidah moral yang khusus bagi orang-orang yang mempunyai profesi tersebut. Ia merupakan aturan main dalam menjalankan atau mengemban profesi tersebut, yang biasanya disebut kode etik.

Ketiga, biasanya orang yang profesional adalah orang yang hidup dari profesinya. Keempat, pengabdian kepada masyarakat. Adanya komitmen moral yang tertuang dalam kode etik, lebih mendahulukan dan mengutamakan kepentingan masyarakat daripada kepentingan pribadinya. Kelima, pada profesi luhur biasanya ada izin khusus untuk menjalankan profesi tersebut. Keenam, kaum profesional biasanya menjadi anggota dari suatu organisasi profesi.

Menurut Anoraga (2001:69), suatu pekerjaan bisa disebut profesional bila memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Profesionalisme menghendaki sifat mengejar kesempurnaan hasil (*perfect result*), sehingga dituntut untuk selalu mencari peningkatan mutu.
- b. Profesionalisme memerlukan kesungguhan dan ketelitian kerja yang hanya dapat diperoleh melalui pengalaman dan kebiasaan.
- c. Profesionalisme menuntut adanya ketekunan dan ketabahan, yaitu sifat tidak mudah puas atau putus asa sampai hasil maksimal tercapai.
- d. Profesionalisme memerlukan integritas tinggi yang tidak tergoyahkan oleh “keadaan terpaksa” atau godaan iman seperti harta dan kenikmatan hidup.
- e. Profesionalisme memerlukan adanya kebulatan pikiran dan perbuatan, sehingga terjaga efektifitas kerja yang tinggi.

Sedangkan Hasibuan (2002:78) menyatakan ada lima langkah untuk menjadikan sebuah pekerjaan menjadi profesional. *Pertama*, memunculkan suatu pekerjaan yang penuh waktu atau *full time*, bukan pekerjaan sambilan; *kedua*, menetapkan sekolah (seminar, lokakarya, pelatihan) sebagai tempat menjalani proses pendidikan atau pelatihan; *ketiga*, mendirikan asosiasi profesi; *keempat*, melakukan agitasi secara politis untuk memperjuangkan adanya perlindungan hukum terhadap asosiasi atau perhimpunan tersebut; *kelima*, mengadopsi secara formal kode etik yang ditetapkan.

Parameter nazhir profesional sebagaimana dikemukakan dalam buku Paradigma Baru Wakaf di Indonesia (Depag. RI., 2008:82): *amanah* (dapat dipercaya), *shidiq* (jujur), *fathanah* (cerdas), dan *tablig* (transparan). Karakter sumber daya nazhir yang amanah adalah: terdidik dan tinggi moralitasnya, memiliki keterampilan yang unggul dan berdaya saing, memiliki kemampuan dalam melakukan pembagian kerja, dapat melaksanakan kewajiban serta memperoleh hak yang adil, dan memiliki standar operasional yang jelas dan terarah.

Menurut Hendra (2008:98),⁴ keberhasilan pengelolaan wakaf adalah dilakukan oleh nazhir yang amanah dan profesional. Amanah dicerminkan dari sikap jujur dan tidak menyalahgunakan amanat wakif yang telah menyerahkan harta wakafnya kepada nazhir. Sedangkan profesional dapat diukur dari beberapa aspek, yaitu: memiliki kemampuan fundraising dan

⁴ Hendra, 2008, Peranan Wakaf Uang dalam Penanggulangan Kemiskinan di Indonesia (Studi Kasus Tabung Wakaf Indonesia dan Wakaf Tunai Muamalat Baitul Maal Muamalat), Disertasi Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

marketing, memiliki kemampuan akuntansi dan manajemen keuangan, memiliki kemampuan melakukan investasi, memiliki kemampuan distribusi hasil investasi. Masyita (2005:6) menegaskan bahwa nazhir harus memiliki kemampuan mengelola aset wakaf secara produktif.

Kepengurusan wakaf adalah kepengurusan yang memberikan pembinaan dan pelayanan terhadap sejumlah harta yang dikhususkan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Karena itu, usahanya harus terkonsentrasi pada upaya merelisasikan sebesar mungkin perolehan manfaat wakaf untuk tujuan yang telah ditentukan pada harta tersebut.

Untuk itu, tujuan kepengurusan wakaf adalah (Qohaf, 2005:321-322):

- a. Meningkatkan kelayakan produksi harta wakaf hingga mencapai target ideal untuk memberi manfaat sebesar mungkin bagi tujuan wakaf, dan itu dapat direalisasikan dengan meningkatkan hasilnya dengan berusaha memperoleh sebesar mungkin hasil dari produksi dan investasi wakaf. Mengurangi sebesar mungkin pengeluaran dana untuk keperluan administrasi. Menghindari adanya penyimpangan, seperti kerusakan, pencurian, penyalahgunaan amanah, dan lain sebagainya, hingga pada batas yang sekecil mungkin.
- b. Melindungi pokok-pokok harta wakaf dengan mengadakan pemeliharaan dan penjagaan yang baik dalam menginvestasikan harta wakaf dan mengurangi sekecil mungkin risiko investasi.
- c. Melaksanakan tugas distribusi hasil wakaf dengan baik kepada tujuan wakaf yang telah ditentukan, baik berdasarkan pernyataan wakif dalam

akta wakaf maupun berdasarkan pendapat fikih, dan mengurangi kemungkinan adanya penyimpangan dalam menyalurkan hasil-hasil tersebut. Karena itu, perlu diketahui kondisi orang-orang yang berhak atas manfaat wakaf secara detil, baik itu perorangan maupun umum yang berkenaan dengan kepentingan umat secara keseluruhan. Sebagaimana juga dituntut untuk mengikuti perubahan sosial dan ekonomi yang terus berlangsung, dan mempunyai kemampuan administratif untuk mengambil keputusan yang layak, guna mengatasi setiap perubahan situasi dan kondisi.

- d. Berpegang teguh pada syarat-syarat wakif, baik itu berkenaan dengan jenis investasi dan tujuannya maupun dengan tujuan wakaf, pengenalan objeknya dan batasan tempatnya, atau bentuk kepengurusan dan seluk beluk cara nazhir bisa menduduki posisi tersebut.
- e. Menjelaskan kepada para dermawan dan mendorong mereka untuk melakukan wakaf baru, dan secara umum memberi penyuluhan dan menyarankan pembentukan wakaf baru baik secara lisan maupun dengan cara memberi keteladanan.

Nazhir secara bahasa adalah manajer. Oleh karena itu, dalam bahasa lain, nazhir profesional adalah manajer wakaf yang dalam mengelolanya mengacu pada prinsip-prinsip manajemen moderen (Depag. RI., 2005:80). Lebih lanjut dinyatakan, dalam ilmu manajemen, seorang manajer termasuk di dalamnya nazhir harus memiliki keahlian manajemen (*managerial skill*) berikut (Depag. RI., 2005:83-84):

- a. Keahlian teknis (*technical skill*), yaitu keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu.
- b. Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (*human relation skill*), yaitu keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang masyarakat. Di antara contoh keahlian ini adalah keahlian dalam bernegosiasi, memotivasi, menakutkan orang, dan lain sebagainya.
- c. Keahlian konseptual (*conceptual skill*), yaitu keahlian dalam berpikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosis dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda, bahkan keahlian untuk memprediksi masa akan datang. Keahlian ini terutama dibutuhkan oleh top manajer karena antara lain menyangkut visi dan misi, apalagi dalam wakaf, soal ini masih problem.
- d. Keahlian dalam pengambilan keputusan (*decision making skill*), yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi.
- e. Keahlian dalam mengelola waktu (*time management skill*), yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.

4. Pendanaan Wakaf Produktif

- a. Cara-cara Tradisional dalam Pendanaan Wakaf

Apabila dilihat dalam buku-buku fikih, maka Qahaf (2006:242), menyimpulkan bahwa menurut para ahli fikih ada 5 cara mendanai wakaf, yaitu: meminjamkan wakaf, menjual hak monopoli wakaf, menyewakan wakaf, menambah wakaf baru, dan menukar wakaf.

1). Cara Pendanaan Wakaf dengan Wakaf Baru Kepada Wakaf Lama

Kalau kita perhatikan, sebenarnya penambahan harta baru yang diwakafkan kepada harta wakaf lama juga merupakan cara pengembangan wakaf, karena yang dimaksud dari itu adalah menambah modal harta wakaf dan mengembangkannya. Cara pendanaan seperti ini barangkali termasuk cara pendanaan wakaf yang paling baik yang bisa dikembangkan melalui lembaga bantuan pengembangan harta wakaf, dimana hal itu juga sejalan dengan berbagai bentuk investasi saat ini (Qahaf, 2006:243).

2). Cara Pendanaan Wakaf dengan Meminjamkan Wakaf

Para fuqaha menetapkan, jika penerima wakaf ingin meminjamkan barang wakaf, ia berhak melakukannya. Sebab, transaksi peminjaman tidak mengakibatkan hak kepemilikan yang lebih besar (al-Kabisi, 2004:385).

Prinsip meminjamkan harta wakaf untuk tujuan pembangunannya, bisa dikembangkan juga, dimana hal itu bisa dilakukan dengan bantuan teknologi dan manajemen keuangan terkini. Kemudian setelah itu dilakukan cara-cara terkini dalam mendanai pengembangan akad Islam dan investasinya, terutama karena syariat tidak melarang hal tersebut dan juga tidak mencelanya apabila terjadi penambahan modal pada harta wakaf, sehingga dapat melindungi hak orang-orang yang berhak dari berbagai

bentuk penyimpangan seperti pengurangan jumlah atau melarang mereka mendapatkannya. Sebab sekalipun perlu penambahan modal pada harta wakaf, akan tetapi itu dapat dilakukan dengan cara mencicil dari hasil wakaf, dan bukan dengan sekaligus bayar, sehingga misalnya dapat dilakukan dengan mengurangi hak orang-orang yang berhak. Dengan demikian biaya penambahan modal wakaf secara bertahap dapat tertutupi (Qahaf, 2006: 244).

3). Cara Pendanaan Wakaf dengan Menukar Wakaf (*Istibdal*)

Mayoritas ulama Hanafiyah memperbolehkan praktik penukaran harta wakaf (*istibdal*) jika barang wakaf kurang produktif, bahkan hasilnya tidak dapat menutup biaya pengelolaannya. Akan tetapi dalam hal ini, menurut Ibn Abidin disyaratkan disahkan atas kebijakan hakim dengan adanya masalah yang terkandung di dalamnya (Al-Kabisi, 2004:358).

Penukaran harta wakaf yang dimaksud dilakukan dengan cara menjual harta wakaf semua atau sebagiannya, kemudian dengan uang penjualan itu digunakan untuk membeli barang wakaf lain dan dipergunakan untuk tujuan yang sama, dengan tetap menjaga semua syarat yang ditetapkan oleh wakif. Cara ini juga dapat dilakukan untuk menambah manfaat wakaf langsung bagi orang-orang yang berhak, sebagaimana juga dapat dilakukan untuk meningkatkan hasil wakaf, apabila itu bisa sejalan dengan syarat yang disetujui wakif, sehingga dapat terbentuk fasilitas baru yang turut menunjang penggunaan pokok wakaf dengan kapasitas yang lebih memadai (Qahaf, 2006:244-247).

Dengan tetap memegang prinsip bahwa wakaf itu abadi dan harus dijaga serta dipelihara sesuai dengan jenis barang dan cara pemeliharaan yang disyaratkan wakif. Al-Kabisi menegaskan tidak melarang penggantian atau penjualannya ketika ada hal yang menghalangi pemeliharaan asal jenis barang atau bentuknya, maka itu bisa direduksi dengan mengganti atau menjualnya, sehingga bisa mengabadikan maksud dan tujuan wakaf tersebut. Jika penggantian atau penjualan itu dilaksanakan sesuai dengan kaidah-kaidah syariat, tentu akan memberi manfaat kepada umat khususnya penerima wakaf (Al-Kabisi, 2004:381).

Untuk bisa dilakukan istibdal, aset harus memenuhi persyaratan sebagai berikut (Shamsiah, 2010: 149):

- a) Aset harus mendapatkan hasil yang lebih tinggi dibandingkan aset sebelumnya.
- b) Aset harus diidentifikasi terlebih dahulu dan penilaian aset harus dilakukan untuk memastikan kualitas yang lebih baik dari nilai aset sebelumnya, dilakukan sebelum aktiva lancar dikeluarkan.
- c) Aset yang akan dibeli harus merupakan aset yang dapat dimiliki.

4). Cara Pendanaan Wakaf dengan Menjual Hak Monopoli Wakaf

Monopoli adalah salah satu metode yang dibuat oleh para ahli fikih agar wakaf tidak perlu dijual atau ditukar. Masalah ini memang menjadi rumit apabila dilihat dari konteks hukum dan manajemen pengelolaan. Monopoli yang dimaksud di sini adalah tindakan wali wakaf dalam menjual hak penyewaan tanah wakaf dengan bayaran tahunan atau bulanan yang

berdasarkan kesepakatan antara kedua belah pihak dibayar secara berkala. Hak sewa ini biasanya dijual dengan harga yang sangat tinggi, bahkan hampir menyamai harga tanah yang berlaku di pasaran yang dijual dengan sekali bayar atau *cash*. Orang yang telah membeli hak monopoli dapat memberikan hak penyewaan tanah wakaf dengan jumlah uang sewa yang besar untuk jangka waktu yang sangat lama, bahkan kadang melebihi umur orangnya, kadang-kadang juga kepemilikan tanah itu sendiri bisa bersifat abadi atau berlangsung demikian selamanya. Hak ini oleh para ahli fikih disebut hak monopoli (*haq al-hukr*), yaitu bernilai materi yang bisa dijual, diwariskan dan diberikan, serta bisa diperlakukan sebagaimana layaknya terhadap barang berharga lainnya. Semakin lama masa monopoli, maka semakin kecil cicilan berkala yang dibayar, sebab harga monopoli sangat mahal. Cara ini pada praktiknya dapat menjadikan wali wakaf memperoleh hasil wakaf yang hampir menyamai harga jual tanah, tanpa harus menjualnya. Namun hasil wakaf tersebut tetap harus disalurkan kepada orang-orang yang berhak atau dipergunakan sesuai dengan tujuan wakaf (Qahaf, 2006:248).

Sebagaimana monopoli tidak termasuk dalam kategori menjual harta wakaf, maka nazhir tidak diminta untuk membeli tanah atau bangunan lain sebagai wakaf pengganti dari yang telah dimonopoli. Karena itu dengan adanya monopoli wali dan nazhir wakaf tidak terikat dengan penukaran harta wakaf ini, sebab wakaf tidak dijual. Akan tetapi kalau dijual, ia harus membeli harta wakaf lain yang baru dan dipergunakan untuk tujuan yang sama. Jadi dengan cara monopoli harta wakaf, wali wakaf bisa

memonopolikan wakaf dan mendanai masjid dengan hasil dari penyewaan secara monopoli untuk ddipergunakan sebagai anggaran rutin masjid, sekalipun hal itu tidak dilakukan dengan cara menukar wakaf. Manfaat monopoli wakaf tidak hanya terbatas pada nazhir wakaf, akan tetapi juga bermanfaat bagi pembeli hak penggunaan wakaf secara monopoli. Pada praktiknya *hukr* adalah sewa berjangka panjang dengan lumpsum pembayaran di muka dan pembayaran secara periodik (Departemen Agama RI., 2005:139).

Mazhab Hanafi dalam satu pendapatnya, bersepakat bahwa penyewaan wakaf boleh dilakukan untuk jangka waktu yang lama jika hal itu tidak dapat dihindari dan mengandung kemaslahatan atau keuntungan bagi barang wakaf. Mazhab Syafi'iyah barang wakaf boleh disewakan dalam jangka waktu yang dikehendaki, asalkan ada jaminan keamanan atas barang wakaf. Mazhab Maliki menurut pendapat yang paling sering diikuti para hakim di Qurthubah adalah pendapat yang menyatakan bahwa barang wakaf sebaiknya hanya disewakan selama empat tahun. Hal ini untuk mengantisipasi kemungkinan rusaknya barang wakaf akibat terlalu lama berada di tangan penyewa. Sedangkan mazhab Hambali memberikan kemudahan, tidak memberikan batas waktu penyewaan. Dalam hal ini, mengakomodasi dan menyesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku (al-Kabisi, 2004:413-418).

- 5). Cara Pendanaan Wakaf dengan Membuat Penyewaan Ganda Harta Wakaf (*Ijaratain fi Al-Waq*)

Penyewaan ganda harta wakaf dapat dilakukan dengan cara menyewakan harta tetap wakaf dalam kurun waktu yang lama hingga bertahun-tahun, dimana sistem pembayarannya terdiri dari pembayaran cash dalam jumlah yang besar dan pembayaran kecil berkala (misalnya tahunan) pada masa-masa yang akan datang. Cara pembayaran yang dilakukan pada penyewaan ganda ini juga dilakukan pada penjualan hak monopoli. Bedanya, penjualan hak monopoli bisa bersifat abadi atau selamanya. Harta tetap yang disewakan dengan sistem penyewaan ganda tidak disewakan dalam kondisi bangunan rusak, melainkan setelah dibangun sehingga dapat dipergunakan untuk jangka waktu yang panjang sesuai yang ditentukan dalam transaksi antara kedua belah pihak. Biasanya pembayaran *cash* dalam jumlah yang besar digunakan untuk membangun kembali atau merehab bangunan tersebut. Di sini penyewaan ganda berbeda dengan penjualan hak monopoli dimana dalam monopoli penggunaan pembayaran yang *cash* dalam jumlah yang besar untuk wakaf itu sendiri. Karena itu penyewaan ganda biasanya dilakukan pada wakaf produktif, sekalipun tujuannya untuk orang-orang yang berhak atas wakaf tersebut. Sebab pembayaran *cash* tadi dipergunakan untuk mempersiapkan bangunan agar bisa ditempati oleh orang yang menyewa. Sedangkan dalam monopoli pembayaran *cash* diberikan kepada orang-orang yang berhak atas wakaf (Qahaf, 2006:250-252). Sehingga kita dapat menyatakan bahwa *ijaratain* adalah sewa dengan dua kali pembayaran, di muka dan periodik, tetapi jumlah pembayaran di muka digunakan untuk

rekontruksi bangunan atau membayar pembiayaan pembangunan gedung (Departemen Agama RI., 2005:139).

Dalam contoh ini, pengelola wakaf tidak perlu menanggung beban meningkatkan modal dan keuntungan tambahan adalah bahwa ia memiliki penyewa tetap untuk sepuluh tahun ke depan. Oleh karena itu wakaf akan pasti menghasilkan pendapatan dan tidak perlu khawatir untuk memiliki pinjaman. Satu-satunya kelemahannya adalah bahwa nazhir tidak akan dapat meningkatkan sewanya jika pasar muncul menguntungkan. Namun sebaliknya jika harga pasaran sewa tidak terlalu meningkat, maka nazhir yang diuntungkan. Metode ini memberikan resiko arus kas bebas dan terjamin untuk nazhir yang merupakan inti dari wakaf untuk memberikan pendapatan tahunan yang konsisten untuk penerima wakaf (Shamsiah, 2010: 150).

b. Cara-cara Pendanaan Wakaf dari Yayasan

Pendanaan dari bank dan yayasan Islam bisa dilakukan dengan empat cara, yaitu *murabahah*, *istishna'*, penyewaan bangunan yang diperbolehkan pada tanah wakaf dan *mudharabah* dengan uang. (Qahaf, 2006:254).

c. Metode Pendanaan Wakaf dengan Cara Menggalang Bantuan Dana Publik

Pendanaan dengan cara menggalang dana publik, atau disebut dengan penawaran umum, merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan dana dari masyarakat investor dengan cara menjual saham atau obligasi. Dalam dunia bisnis atau perusahaan, dana dari hasil penawaran umum digunakan untuk berbagai kebutuhan, misalnya: (1) ekspansi atau perluasan usaha; (2) pembelian mesin-mesin baru; (3) memperbaiki struktur

permodalan; (4) meningkatkan investasi di anak perusahaan; (5) melunasi sebagian hutang; dan (6) menambah modal kerja (Manan, 2009: 68-69)

Berkaitan dengan penggalangan dana dari publik, maka ada lima macam surat berharga yang bisa diusulkan kepada masyarakat untuk mendanai pengembangan harta wakaf. Surat harga berharga ini bagi pemiliknya yaitu pembeli atau penana dapat menguntungkan selama dimilikinya. Kelima macam surat berharga tersebut adalah; quota produksi (*khishash intaj*), saham kerjasama (*ashum al-musarakah*), obligasi penyewaan (*sanadat al-ijarah*), saham monopoli (*ashum at-tahkir*), dan obligasi pinjaman (*sanadat al-muqharadah*) (Qahaf, 2006:267).