

MODEL KEPEMIMPINAN NAZHIR WAKAF
(Studi Perbandingan Pengelolaan Wakaf Antara Pondok
Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern
Al Qur'an Buaran Kota Pekalongan)

DISERTASI
Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Mengikuti Ujian Terbuka



Oleh:
MUBAROK
NIM: 1400039084
Konsentrasi : wakaf

PROGRAM DOKTOR STUDI ISLAM
PASCASARJANA
UIN WALISONGO SEMARANG
2021



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PASCASARJANA

Jl. Walisongo 3-5 Semarang 50185, Telp./Fax: 024-7614454, 70774414

FDD-38

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TERBUKA

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa disertasi saudara:

Nama : MUBAROK

NIM : 1400039084

Judul : MODEL KEPEMIMPINAN NAZHIR WAKAF (Studi Perbandingan Pengelolaan Wakaf antara Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Al-Qur'an Modern Buaran Kota Pekalongan)

telah diujikan pada 13 Januari 2022 dan dinyatakan:

LULUS

dalam Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor sehingga dapat dilakukan Yudisium Doktor.

NAMA	TANGGAL	TANDATANGAN
<u>Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.</u> Ketua/Penguji	_____	_____
<u>Dr. Rokhmadi, M.Ag.</u> Sekretaris/Penguji	_____	_____
<u>Prof. Dr. H. Abdul Ghofur, M.Ag.</u> Promotor/Penguji	_____	_____
<u>Prof. Dr. H. Abu Rokhmad, M.Ag.</u> Kopromotor/Penguji	_____	_____
<u>Prof. Dr. H. Khoiruddin Nasution, MA.</u> Penguji	_____	_____
<u>Dr. H. Nur Khoirin, M.Ag.</u> Penguji	13 - 1 - 2022	_____
<u>Prof. Dr. H. Muslich, MA</u> Penguji	_____	_____
<u>Dr. H. Ja'far Baihaqi, MH</u> Penguji	_____	_____



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PASCASARJANA**

Jl. Walisongo 3-5, Semarang 50185, Indonesia, Telp.- Fax: +62 24 7614454,
Email: pascasarjana@walisongo.ac.id, Website: <http://pasca.walisongo.ac.id/>

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TERTUTUP

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan telah menyetujui disertasi mahasiswa:

Nama : **Mubarak**
NIM : 1400039084
Judul : **MODEL KEPEMIMPINAN NAZHIR WAKAF**
(Studi Perbandingan Pengelolaan Wakaf Antara Pondok Modern Tazakka Batang
dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan)

Yang telah diujikan pada tanggal 15 Desember 2021 dan dinyatakan LULUS dalam Ujian Tertutup Disertasi Program Doktor.

Nama lengkap & Jabatan	Tanggal	Tanda tangan
Dr. H. Muhyar Fanani, M.Ag. Ketua Sidang/Penguji	30/12	
Dr. H. Ja'far Baihaqi, MH. Sekretaris Sidang/Penguji	31/12 2021	
Prof. Dr. H. Abdul Ghofur, M.Ag. Promotor	31/12 21	
Prof. Dr. H. Abu Rokhmad, M.Ag. CoPromotor	31/12 '21	
Prof. Dr. H. Khoiruddin Nasution, M.A. Penguji Eksternal		
Dr. H. Nur Khoirin, M. Ag. Penguji	31/12 21	
Prof. Dr. H. Muslich, MA. Penguji	31/12 21	

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : **Mubarok**
NIM : 1400039084
Judul Penelitian : **Model Kepemimpinan Nazhir Wakaf (Studi Perbandingan Pengelolaan Wakaf Antara Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan)**
Program Studi : Studi Islam
Konsentrasi : Wakaf

Menyatakan bahwa disertasi yang berjudul :

MODEL KEPEMIMPINAN NAZHIR WAKAF

(Studi Perbandingan Pengelolaan Wakaf Antara Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan)

Secara keseluruhan hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 30 Desember 2021

Pembuat Pernyataan



Mubarok
NIM. 1400039084

Kepada

Yth. Direktur Pascasarjana

UIN Walisongo

Di Semarang

Assalamu Alaikum wr. Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap disertasi yang ditulis oleh:

Nama : Mubarak

NIM : 1400039084

Konsentrasi : wakaf

Program Studi : Studi Islam

Judul : **MODEL KEPEMIMPINAN NAZHIR WAKAF**

**(Studi Perbandingan Pengelolaan Wakaf antara Pondok Modern Tazakka Batang
dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan)**

Kami memandang bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diajukan dalam Sidang Ujian Disertasi (Terbuka).

Wassalamu Alaikum. Wr. Wb.

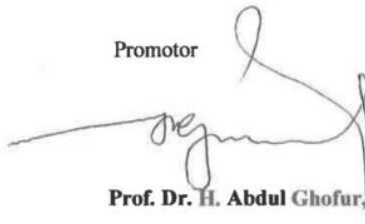
Ko-Promotor



Prof. Dr. H. Abu Rokhmad, M.Ag.

NIP. 197604072001121003

Promotor



Prof. Dr. H. Abdul Ghofur, M.Ag.

NIP. 196701171997031001

ABSTRAK

Judul : Model Kepemimpinan Nazhir Wakaf (Studi Perbandingan Pengelolaan Wakaf antara Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan)

Penulis : Mubarak

NIM : 1400039084

Nazhir wakaf merupakan sosok yang penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan wakaf. Namun masih banyak nazhir wakaf yang memiliki kapasitas rendah termasuk di dalamnya permasalahan kepemimpinannya. Oleh karena itu menjadi penting mengkaji tentang kepemimpinan nazhir agar perwakafan di Indonesia semakin maju. Penelitian ini memfokuskan pada tiga permasalahan, (1) bagaimana kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka Batang dan PPMA Buaran? (2) bagaimana perbandingan kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka Batang dan PPMA Buaran Kota Pekalongan dalam mengelola wakaf? dan (3) mengapa nazhir wakaf PM Tazakka Batang dan PPMA Buaran Kota Pekalongan dapat mengembangkan lembaga wakaf? Dengan

mengambil lokasi penelitian di PM Tazakka dan PPMA Buaran, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian lapangan, menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data, dan analisis deskriptif melalui model interaktif Miles dan Huberman sebagai alat analisis data. Adapun informan yang dipilih adalah para nazhir, ustaz dan santri di kedua pesantren tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; **pertama**, pimpinan nazhir wakaf PM Tazakka adalah sosok yang sederhana, *clear and clean* dan amanah. Pimpinan nazhir memberikan pemahaman nilai kepada *wāqif* tentang manfaat wakaf bersifat pribadi yang baik untuk dijadikan gaya hidup, dan tentang nilai mengajak orang lain kepada kebaikan. Pimpinan nazhir melakukan evaluasi asumsi lama, memanfaatkan IT, dan menghargai perbedaan ide. Pimpinan nazhir mengajarkan materi tentang wakaf, mengadakan workshop wakaf dan mempraktikkan wakaf secara langsung, dan pimpinan nazhir berdiskusi mengenai wakaf di dalam maupun di luar pondok, serta memberikan beasiswa kepada pengikut. Sedangkan nazhir wakaf PPMA adalah sosok yang berpengaruh karena akhlak mulia dan konsisten dalam menjalankan agama. Pimpinan nazhir memotivasi dan menginspirasi *wāqif* dengan menjelaskan nilai-nilai keamanan wakaf, dan keproduktivitasan wakaf yang dikelolanya

di berbagai kesempatan. Pimpinan nazhir melakukan evaluasi untuk memastikan efektivitas penggunaan asumsi-asumsi lama, membangun unit-unit usaha, dan mengakomodir ide-ide pengikut. Pimpinan nazhir PPMA memberikan ceramah dan pengajian tentang wakaf, berkomunikasi dengan pengikut secara formal dan informal, dan memberikan kesempatan kepada pengikut untuk mengikuti pembinaan dari BWI. **Kedua**, Kelebihan kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka (a) menyampaikan nilai-nilai wakaf setiap saat melalui berbagai media; (b) memiliki keilmuan yang luas; (c) selalu berkoordinasi; dan (d) memiliki jaringan yang luas. Adapun kelebihan kepemimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran adalah (a) memiliki garis keturunan kyai; (b) memiliki semangat yang tinggi; (c) memiliki pengalaman sebagai pemimpin nazhir wakaf; dan (d) mandiri. Kemudian kelemahan dari kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka yaitu melakukan *fundraising* wakaf secara terus menerus. Kelemahan dari kepemimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran adalah penyampaian nilai-nilai kurang intensif dan kurang variatif. Persamaan kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran sama-sama (a) mempunyai semangat yang tinggi dalam mengelola wakaf, walaupun kadarnya berbeda; dan (b) selalu melakukan koordinasi dan penyampaian nilai-nilai dengan cara dan kadar yang berbeda. Kemudian perbedaan

kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran adalah (a) beda latar belakang nazhir wakaf; dan (b) beda penyampaian nilai-nilai wakaf. **Ketiga**, nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran Kota Pekalongan dapat mengembangkan wakaf karena pimpinan nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran telah mempraktikkan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Kata kunci: kepemimpinan; nazhir wakaf; PM Tazakka; PPMA Buaran

ملخص

موضوع : نموذج قيادة ناظر الوقف (دراسة مقارنة لإدارة الوقف بين معهد تزكي للتربية

الاسلامية الحديثة باتنج ومعهد القرآن الحديثة بواران بكالونجان)

اسم الطالب : مبارك

رقم القيد : 1400039084

ناظر الوقف شخصية مهمة في تحديد نجاح إدارة الوقف. ومع ذلك ، لا يزال هناك الكثير من ناظر الوقف الذين يعانون من ضعف القدرات ، بما في ذلك مشاكل القيادة. لذلك ، من المهم دراسة قيادة ناظر حتى يكون الوقف في إندونيسيا أكثر تقدمًا. تركز هذه الدراسة على ثلاث مشاكل ، (1) كيف يكون قيادة ناظر الوقف معهد تزكي للتربية الاسلامية الحديثة ومعهد القرآن الحديثة ؟ (2) كيف يتم المقارنة بين قيادة ناظر الوقف معهد تزكي للتربية الاسلامية الحديثة ومعهد القرآن الحديثة في إدارة الوقف؟ و (3) لماذا يمكن لمعهد تزكي للتربية الاسلامية الحديثة ومعهد القرآن الحديثة تطوير الوقف؟ من خلال أخذ موقع البحث في معهد تزكي للتربية الاسلامية الحديثة ومعهد القرآن الحديثة ، يستخدم هذا البحث نهجًا نوعيًا ونوع البحث الميداني ، باستخدام المقابلات والملاحظات والتوثيق كتقنيات لجمع البيانات ، والتحليل الوصفي من خلال النموذج التفاعلي لـ Miles و Huberman كبيانات أداة التحليل. المخبرين المختارين كانوا ناظرًا واستاذ والطلاب

أظهرت النتائج أن؛ أولاً ، قائد ناظر الوقف معهد تزكى للتربية الاسلامية الحديثة شخص بسيط وواضح ونظيف وجدير بالثقة. أعطت قيادة ناظر للواقف فهماً لقيمة فوائد الوقف الشخصي الجيد لاستخدامه كأسلوب حياة ، وقيمة دعوة الآخرين إلى الخير . تقيم قيادة ناظر الافتراضات القديمة ، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات ، وتحترم الأفكار المختلفة. قامت قيادة الناظر بتدريس مادة عن الوقف ، وعقدت ورش عمل وقفية ، ومارست الوقف بشكل مباشر ، وناقشت قيادة الناظر الوقف داخل المحفل وخارجه ، وقدمت منحا دراسية لأتباعها. وفي الوقت نفسه ، فإن ناظروقف معهد القرآن الحديثة هو شخصية مؤثرة بسبب شخصيته النبيلة واثباته في ممارسة الدين. لقد حفزت قيادة ناظر الواقف وأهمته من خلال شرح قيمة مصداقية الوقف ، وإنتاجية الوقف الذي يديره في مناسبات مختلفة. تجري قيادة ناظر تقييمات لضمان فعالية استخدام الافتراضات القديمة ، وبناء وحدات الأعمال ، واستيعاب أفكار المتابعين. قدمت قيادة ناظر معهد القرآن الحديثة محاضرات وخطابات حول الوقف ، وتواصلت مع المتابعين بشكل رسمي وغير رسمي ، ووفرت فرصاً للمتابعين للمشاركة في التدريب من الاتحاد الدولي للبناء والأخشاب. ثانيًا ، مزايا قيادة ناظر الوقف معهد تزكى للتربية الاسلامية الحديثة (أ) نقل قيم الوقف في أي وقت من خلال وسائل الإعلام المختلفة ؛ (ب) لديهم معرفة واسعة ؛ (ج) التنسيق دائما ؛ و (د) لديهم شبكة واسعة. مزايا قيادة معهد القرآن الحديثة هي: (أ) امتلاك سلالة الشيخ ؛ (ب) لديهم معنويات عالية. (ج) من ذوي الخبرة كقائد ناظر الوقف ؛ و (د) مستقل. ثم ضعف قيادة ناظر الوقف في معهد تزكى للتربية الاسلامية الحديثة هو القيام بجمع أموال الوقف بشكل مستمر. يتمثل ضعف قيادة معهد القرآن الحديثة الوقفي في أن إيصال القيم أقل كثافة وأقل تنوعاً. التشابه بين قيادة ناظر الوقف معهد تزكى للتربية الاسلامية الحديثة ومعهد القرآن الحديثة كلاهما (أ)

لديهما حماس كبير في إدارة الوقف ، على الرغم من اختلاف المستويات ؛ و (ب) تنسيق القيم ونقلها دائماً بطرق ومستويات مختلفة. ثم الاختلافات في قيادة ناظر الوقف معهد تزكى للتربية الاسلامية الحديثة ومعهد القرآن الحديثة هي (أ) خلفيات مختلفة لناظر الوقف. و (ب) التسليم المختلف لقيم الوقف. ثالثاً ، يمكن لناظرمعهد تزكى للتربية الاسلامية الحديثة ومعهد القرآن الحديثة تطوير الوقف لأن قادة ناظرمعهد تزكى للتربية الاسلامية الحديثة ومعهد القرآن الحديثة قد مارسوا أربعة أبعاد للقيادة التحويلية ، وهي التأثير المثالي ، والدافع الملهم ، والتراكم الفكري. ، والاعتبارات الفردية

الكلمات المفتاحية: القيادة, ناظر الوقف, معهد تزكى للتربية الاسلامية الحديثة ,باتنج ومعهد القرآن

الحديثة بواران

ABSTRACT

Judul : Leadership Model of Nazhir Waqf (a comparative Study of Waqf Management in Pondok Modern Tazakka Batang and Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan)

Penulis : Mubarak

NIM : 1400039084

Nazhir waqf is a key person in determining effectiveness of waqf management. However, the number of nazhir waqf with weak leadership skills is quite high. Therefore, it is crucial to study the leadership of nazhir so as to contribute to improvement of waqf in Indonesia. The research focuses on three research questions: (1) how is the leadership of nazhir waqf PM Tazakka Batang and PPMA Buaran?, (2) what is the comparison of nazhir waqf leadership of PM Tazakka and of PPMA Buaran? and (3) what are the factors that contribute to the success of nazhir waqf of PM Tazakka and PPMA Buaran in improving wakaf? This is a field research and uses qualitative approach, employing interview, observation and document study as data collection instruments, and

descriptive analysis through interactive models of Miles and Huberman as data analysis tools. The informants are nazhirs, teachers and students in both pesantrens.

The result shows: **first**, the leader of nazhir waqf PM Tazakka is low-profile, clear and clean, and trustworthy. The leader provides meanings to *wakif* regarding benefits of personal waqf when it becomes one's way of life. The leader revisits old assumptions, utilizes IT, and welcomes different opinions. The leader teaches about waqf, holds waqf workshops and practices wakaf himself, and discusses about waqf in unconfined places, and offers scholarship to his followers. While nazhir wakaf PPMA is charismatic due to his good moral and consistency in practicing religion. The leader motivates and inspires waqifs by explaining value of waqf accountability and productivity in a number of programs. The leader evaluates effectiveness of old assumptions, builds business units, and listens to his followers' opinions. The leader gives sermons on waqf, sets formal and informal ways of communications with his followers, and encourages his followers to take part in development program held by BWI. *Second*, advantages of leadership of nazir waqf PM Tazakka are as follow: (a) explains values of waqf through different media, (b) shows breadth of knowledge, (c) values coordination, and (d) has good

networking. Advantages of leadership of nazir waqf PPMA Buaran are (a) has a *kyai* lineage, (b) demonstrates high motivation, (c) is an experienced nazhir waqf, and (d) an independent person. Disadvantage of leadership of nazir wakaf PM Tazakka is his unceasing fundrising program, while disadvantage of leadership of nazhir waqf PPMA Buaran lays in his lack of variation and intensiveness in values socialization. Both leaders of nazhir of two institutions (a) show high motivation in managing waqf, with a bit deference, and (b) always practice coordination and values socialization using different ways. Differences between two leders of nazhir are (a) both have different individual background, and (b) both have different ways in explaining values of wakaf. ***Third***, nazhir waqf PM Tazakka and PPMA Buaran Pekalongan are considered successful in managing waqf due to their practices of the four I's of transformational leadership, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.

Key words: leadership; nazhir waqf; PM Tazakka; PPMA Buaran

TRANSLITERASI

No	HURUF ARAB	HURUF LATIN	KETERANGAN
1	ا		
2	ب	B	Be
3	ت	T	Te
4	ث	ṡ	s (dengan titik di atas)
5	ج	J	Je
6	ح	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kh	ka dan ha
8	د	D	De
9	ذ	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
10	ر	R	Er
11	ز	Z	Zet
12	س	S	Es
13	ش	Sy	es dan ye
14	ص	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
15	ض	ḍ	de (dengan titik di bawah)

No	HURUF ARAB	HURUF LATIN	KETERANGAN
			bawah)
16	ط	ṭ	te (dengan titik di bawah)
17	ظ	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
18	ع	‘	koma terbalik (di atas)
19	غ	G	Ge
20	ف	F	Ef
21	ق	Q	Qi
22	ك	K	Ka
23	ل	L	El
24	م	M	Em
25	ن	N	En
26	و	W	We
27	ه	H	Ha
28	ء	'	Apostrof
29	ي	Y	Ye

Vokal Pendek			Vokal Panjang		
1.	Fathah	a	1.	Fathah + alif	ā
2.	Kasrah	i	2.	Kasrah + alif	ī
3.	Ḍammah	u	3.	Ḍammah + alif	ū

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah peneliti sampaikan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan karunia dan rahmat kepada peneliti, sehingga peneliti dapat menyelesaikan laporan penelitian berbentuk disertasi sebagai syarat mengikuti ujian tertutup ini di Program Studi Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW.

Disertasi ini merupakan karya ilmiah yang begitu penting bagi peneliti. Banyak waktu, tenaga, dan pikiran yang telah peneliti curahkan dalam terselesaikannya disertasi ini. Begitu juga dengan banyak pihak yang telah ikut membantu secara langsung atau tidak langsung dalam proses penelitian dan penulisan disertasi. Peneliti tentu harus mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya. Ucapan terima kasih peneliti haturkan kepad Ayah dan Ibu peneliti yaitu H. Achmad Dasuqi (almarhum)) dan Hj. Choeriyah (almarhum) yang keduanya telah mendidik penulis sejak kecil. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada isteri tercinta Sri Mulyati dan anak-anakku Shifwa Fawanis dan Mayamina Kamila yang telah gigih memotivasi penulis. Tak lupa juga penuls

ucapkan terima kasih kepada Bapak Mertua, H. Hasam Suwondo (almarhum) dan Ibu Mertua Hj. Sri Suharni.

Ucapan terimakasih tentu juga peneliti sampaikan kepada yang amat terpelajar Prof. Dr. H. Abdul Ghofur, M.Ag, selaku promotor disertasi ini. Peneliti amat berterimakasih atas bimbingan, motivasi, dan kesabaran, serta ilmu yang telah diberikan kepada peneliti, sehingga peneliti mampu menyelesaikan disertasi ini. Ditengah kesibukan beliau sebagai Direktur Pascasarjana UIN Walisongo, beliau masih berkenan mengingatkan peneliti untuk menyelesaikan disertasi ini. Tidak ada kata yang bisa diucapkan dari peneliti selain terimakasih yang sebesar-besarnya.

Peneliti juga menyampaikan terimakasih yang amat mendalam kepada yang amat terpelajar Prof. Dr. H. Abu Rokhmad, M.Ag. selaku promotor disertasi ini. Ditengah kegiatan beliau yang amat sibuk sebagai Staf Ahli Menteri Agama Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia, beliau masih dengan ketulusan dan ketelitian membimbing peneliti sampai terselesaikannya disertasi ini. Peneliti tentu amat berterimakasih bisa dibimbing oleh beliau dan peneliti sekali lagi mengucapkan terimakasih yang mandalam. Terima kasih peneliti sampaikan kepada Dr. Zaenal Mustakim, M. Ag. Rektor IAIN Pekalongan beserta para Wakil Rektor, dan Dr. Akhmad

Jalaludin, M.A, beserta para Wakil dekan yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk studi lanjut.

Peneliti juga menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Almukarrom Dr. K.H. Anang Rikza Masyhadi, M.A. dan seluruh keluarga besar Pondok Modern Tazakka. Terima kasih tidak lupa peneliti sampaikan kepada Almukarrom Gus Aing dan seluruh keluarga besar Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan. Karena berkat beliau semua penelitian di lapangan dapat terselesaikan dengan lancar. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas kebaikan yang telah diberikan kepada peneliti.

Pekalongan, 30 Desember 2021

Mubarak

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TERBUKA.....	ii
PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TERTUTUP....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
NOTA DINAS.....	v
ABSTRAK BAHASA INDONESIA	vi
ABSTRAK BAHASA ARAB.....	x
ABSTRAK BAHASA INGGRIS.....	xiii
TRANSLITERASI	xvi
KATA PENGANTAR.....	xviii
DAFTAR ISI.....	xxi
DAFTAR GAMBAR.....	xxvi
DAFTAR SINGKATAN	xxvii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Kegunaan Penelitian.....	15
E. Kajian Pustaka.....	16
F. Metode Penelitian.....	27
G. Sistematika Penulisan.....	34

BAB II : KEPEMIMPINAN NAZHIR WAKAF

A. Konsep Pengelolaan Wakaf	36
1. Pengertian Wakaf Perspektif Ulama dan Undang-Undang	36
2. Dasar Hukum Wakaf	38
3. Unsur-Unsur Wakaf	41
4. Macam-Macam Wakaf	46
5. Nazhir Wakaf Perspektif Fikih dan Undang-Undang Wakaf	48
6. <i>Fundraising</i> Wakaf.....	55
B. Tinjauan Umum tentang Model Kepemimpinan.....	69
1. Model Otokratis.....	70
2. Model Demokratis.....	72
3. Model <i>Laissez Faire</i>	75
4. Model Situasional.....	76
5. Model Transaksional	80
6. Model Kepemimpinan Transformasional.....	81

BAB III : KEPEMIMPINAN NAZHIR WAKAF PONDOK

MODERN TAZAKKA DAN PONDOK

PESANTREN MODERN AL-QUR'AN BUARAN

A. Wakaf Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	113
--	-----

1. Profil Pondok Modern Tazakka Batang	113
a. Sejarah Singkat Pondok Modern Tazakka Batang..	113
b. Nazhir Wakaf Pondok Modern Tazakka Batang.....	118
c. Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Tazakka Batang.....	120
d. <i>Fundrasing</i> Wakaf di Pondok Modern Tazakka Batang.....	133
2. Profil Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	135
a. Sejarah Singkat Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	135
b. Nazhir Wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	137
c. Pengelolaan Wakaf di Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran.....	139
d. Pengelolaan Wakaf di Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran.....	142
B. Kepemimpinan Nazhir Wakaf Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran .	144
1. Kepemimpinan Nazhir Wakaf Pondok Modern Tazakka	144
2. Kepemimpinan Nazhir Wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	161

C. Perbandingan Kepemimpinan Nazhir Wakaf di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	174
1. Kelebihan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	174
a. Kelebihan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka Batang	175
b. Kelebihan Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	178
2. Kelemahan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	181
a. Kelemahan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka Batang	182
b. Kelemahan Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	185
3. Persamaan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	186
4. Perbedaan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran	187

BAB IV : PENERAPAN MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL NAZHIR WAKAF PM TAZAKKA DAN PPMA BUARAN DALAM MENGEMBANGKAN WAKAF

- A. Peran *Role Model* Nazhir Lembaga Wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran dalam Pengembangan Wakaf..... 188
- B. Peran Keselarasan Nilai Antara Nazhir dan Pengikut Dalam Pengembangan Wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran 196
- C. Peran Kemampuan Nazhir Melakukan *Fundraising* dalam Pengembangan Wakaf..... 203
- D. Peran Perhatian Nazhir dalam Meningkatkan Kapasitas Pengikut dalam Pengembangan Wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran 213

BAB V : PENUTUP

- A. Simpulan..... 221
- B. Saran..... 255

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Organisasi Wakaf PM Tazakka119

Gambar 2.2 Struktur Organisasi Nadhir Wakaf PPM Al-Qur'an 138

DAFTAR SINGKATAN

Dkk.	:	dan kawan-kawan
PPMA	:	Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an
PM Tazakka	:	Pondok Modern Tazakka
BWI	:	Badan Wakaf Indonesia
BKM	:	Badan Keswadayaan Masyarakat
MUI	:	Majelis Ulama Indonesia
SPBU	:	Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum
KUMPI	:	Kelompok Usaha Masyarakat sekitar Pesantren Indonesia
UKM	:	Usaha Kecil Menengah
RS UNISMA	:	Rumah Sakit Universitas Islam Malang
K.H.	:	Kyai Haji
ILW	:	Indek Literasi Wakaf
CSRC	:	<i>Center for The Study Religion and Culture</i>
VIP	:	<i>Very Important Person</i>
ANP	:	<i>Analytic Network Process</i>
NU	:	Nahdatul Ulama
MUIS	:	Majlis Ugama Islam Singapura
MA	:	<i>Master of Art</i>
PMDG	:	Pondok Modern Darussalam Gontor
YMKP	:	Yayasan Muslimin Kota Pekalongan
LWP	:	Lembaga Wakaf dan Pertanahan
MWK	:	Majelis Wakaf dan Kehartabendaan
SAW	:	<i>Salallahu Alaihi Wasallam</i>
HR	:	Hadis Riwayat
QS	:	Qur'an Surat
IAIN	:	Institut Agama Islam Negeri
PT	:	Perseroan Terbatas
UI	:	Universitas Indonesia

CV	:	<i>Commanditaire Venootschap</i>
KHI	:	Kompilasi Hukum Islam
PP	:	Peraturan Pemerintah
UU	:	Undang-undang
MLQ	:	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
KBBI	:	Kamus Besar Bahasa Indonesia
MTs	:	Madrasah Tsanawiyah
MA	:	Madrasah Aliyah
LAZIS	:	Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah
K.H.	:	Kyai Haji
KBIH	:	Kelompok Bimbingan Ibadah Haji
EDC	:	Electronic Data Capture
UKM	:	Usaha Kecil Menengah
MUI	:	Majelis Ulama Indonesia

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Wakaf dalam kehidupan keberagamaan di Indonesia memiliki peran yang sangat besar. Aset-aset wakaf dalam berbagai bentuk seperti tempat ibadah, lahan pemakaman, lembaga pendidikan, uang dan lain-lain sangat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat Indonesia yang mayoritas beragama Islam. Tidak hanya aspek ibadah dan pendidikan saja, pemanfaatan wakaf bahkan dapat digunakan untuk hal-hal yang memberikan manfaat ekonomi. Nailis Sa'adah dan Fariq Wahyudi dalam penelitiannya menjelaskan bahwa hasil dari pengelolaan wakaf Baitul Mal di Kabupaten Kudus telah didistribusikan kepada anak yatim dalam bentuk beasiswa, santunan kepada para janda, serta bantuan untuk peningkatan ekonomi bagi keluarga miskin.¹ Wakaf uang pada Badan wakaf uang MUI Yogyakarta didistribusikan untuk menunjang usaha kecil menengah *mauqūf 'alaih* melalui pinjaman modal usaha menggunakan akad *qard al hasan*.² Peminjaman

¹Nailis Sa'adah dan Fariq Wahyudi, "Manajemen Wakaf Produktif (Studi Analisis pada Baitul Mal di Kabupaten Kudus", *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4 (2019): 347.

²Mulyono Jamal dkk., "Implementasi Pendistribusian Wakaf Tunai Sebagai Penunjang Usaha Kecil Menengah di Badan Wakaf Uang & Badan

modal dari wakaf juga dirasakan oleh Kelompok Usaha Masyarakat sekitar Pesantren Indonesia (KUMPI) di Jombang.³ Sementara itu nazhir Yayasan Nurul Hayat Surabaya juga telah berperan dalam peningkatan kemandirian finansial masyarakat sekitar yang kurang mampu melalui pembinaan dan pemberian dana untuk modal usaha.⁴ Nazhir yayasan Universitas Islam Malang berhasil mendirikan RS UNISMA. Hasil pengelolaan rumah sakit tersebut digunakan untuk membangun ruang VIP baru, beberapa mini market serta didistribusikan untuk menunjang kesejahteraan 40 *mauqūf* 'alaih secara rutin.⁵ Peran wakaf yang lebih luas dimainkan oleh nazhir Yayasan Dompot Duafa dalam berbagai bentuk kegiatan antara lain: pertama, Pendidikan bagi duafa; Antara lain, program beasiswa, sekolah gratis, pengembangan kualitas guru, pelatihan keterampilan, pendampingan sekolah. Kedua, Kesehatan bagi duafa; Rumah Sakit gratis, Layanan Kesehatan gratis, 11 Gerai Sehat Layanan Kesehatan gratis; 2 Tuberculosis Center, 27

Wakaf Tunai MUI Yogyakarta,” *Ulul Albab: Jurnal Studi dan Penelitian Hukum Islam*, 3 (2019):49.

³Khoerul Mursyid, “Pelaksanaan Wakaf Produktif di Bank Wakaf Mikro Syariah Denanyar Jombang,” *MAZAWA: Manajemen of Zakah and Waqf*, 1 (2019):71

⁴Azwar Anas, “Wakaf Produktif dalam Pemberantasan Kemiskinan Melalui Pemberdayaan Ekonomi di Yayasan Nurul Hayat Surabaya,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 4 (2017): 265.

⁵Anisa Fitria Utami dkk, “Strategi Pengelolaan Wakaf Produktif untuk Kesejahteraan Umat (Studi Kasus di Nazhir Yayasan Universitas Malang),” *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam*, 10 (2019): 145.

Pos Sehat Komunitas. Ketiga, Pemberdayaan Ekonomi bagi duaafa; diantaranya pemberdayaan pertanian, pemberdayaan UKM, penyaluran kredit mikro, dan pemberdayaan peternakan.⁶

Wakaf juga sangat berperan penting dalam menopang keberlangsungan pondok pesantren. Pada Pondok Modern Darussalam Gontor, pengelolaan aset wakaf secara produktif telah menjamin kehidupan dan keberlangsungan tradisi pendidikannya hingga mencapai usia 88 tahun, bahkan memberikan manfaat kepada masyarakat sekitar.⁷ Aset wakaf produktif yang dikelola Yayasan Hasyim Asyari menjadi sumber pemasukan 90% Pondok Pesantren. K.H. Hasyim Asy'ari menyadari betul peran yang dimainkan oleh institusi wakaf mampu menjamin kelangsungan hidup pesantren dan proses pendidikan di dalamnya.⁸ Dari hasil wakaf inilah guru-guru dan beberapa santri yang tidak mampu dapat dipenuhi kebutuhan hidupnya.⁹ Untuk mencapai misi

⁶ Mariya Ulpah dan Asep Saepudin Jahar, "Investasi Wakaf Uang dalam Bisnis Modern: Studi Kasus pada Dompot Dhuafa dan Al-Azhar Peduli Umat", *Islamic Journal of Islamic Economics, Business and Finance*, 9(2019): 180.

⁷ Masruchin, "Wakaf Produktif dan Kemandirian Pesantren (Studi Tentang Pengelolaan Wakaf Produktif di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)," (Tesis, UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2014), 231.

⁸ Muhammad Widyarta Wijaya dan Raditya Sukmana, "Peran Wakaf Produktif dalam Pemberdayaan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren (Studi Kasus Pesantren Tebuireng Yayasan Hasyim Asyari Jombang)." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 5 (2019): 1084.

⁹ Miftahul Huda, "Wakaf dan Kemandirian Pesantren dari Tebuireng Hingga Gontor", *ISLAMICA*, 11(2012): 218.

pesantren yang holistik diperlukankan kemandirian pesantren dan penguatan masyarakat madani bagi warga pesantren dengan pengembangan model wakaf pesantren seperti Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo dan pesantren Tebuireng, Jombang.¹⁰ Demikian halnya dengan Yayasan Daarut Tauhid, telah memanfaatkan aset wakaf diarahkan untuk kegiatan pembangunan dan pemeliharaan gedung, pendidikan, dakwah, dan sosial.¹¹ Wakaf produktif Yayasan Daarut Tauhid sangat berperan dan berpengaruh terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar melalui pemberdayaan ekonomi.¹²

Negara memiliki kewajiban untuk menjamin pendidikan dan kehidupan beragama warga negara, tetapi kemampuan pemerintah untuk memenuhi tugas itu sangat terbatas. Tanpa partisipasi masyarakat, khususnya dalam mewakafkan kepemilikan mereka untuk kepentingan ummat, maka pendidikan dan kehidupan beragama masyarakat muslim di Indonesia belum tentu terpenuhi seperti sekarang. Oleh karenanya, wakaf memegang peran yang

¹⁰Miftahul Huda, "Wakaf dan Kemandirian Pesantren dari Tebuireng Hingga Gontor...", 230.

¹¹ Wawan Hermawan, "Pengembangan Wakaf di Pusat Pengembangan Wakaf Daarut Tauhiid," *Jurnal Pendidikan Agama Islam - Ta'lim*, 1 (2017):5-6.

¹² Wildan Munawar, *Wakaf Produktif dan Kesejahteraan Masyarakat: Persepsi Penerima Manfaat Wakaf di Lembaga Wakaf Daarut Tauhiid, Tangerang Selatan*, (Jakarta:Cinta Buku Media, 2020), 166-167.

sangat sentral dalam memfasilitasi kehidupan beragama, pendidikan dan ekonomi warga muslim Indonesia, yang tergambar dengan besarnya potensi wakaf di Indonesia.

Potensi wakaf di Indonesia tidak hanya didukung oleh besarnya jumlah populasi warga muslim, tetapi juga oleh tingginya penduduk muslim dengan penghasilan menengah ke atas yang memiliki potensi wakaf uang di angka 217 trilyun per tahun dari 74 juta orang.¹³ Luas tanah wakaf di Indonesia sebagaimana yang dilaporkan oleh Kementrian Agama pada 2019 sejumlah 52.868,74 Ha yang tersebar di 396.068 lokasi.¹⁴ Tingginya potensi finansial yang bisa dikelola dan luasnya tanah wakaf yang bisa dimanfaatkan menunjukkan besarnya potensi wakaf di Indonesia dalam meningkatkan kesejahteraan ummat. Namun demikian potensi yang sangat besar ini tidak secara otomatis memberikan manfaat bagi masyarakat muslim Indonesia. Potensi yang besar menuntut sistem pengelolaan yang baik, dan fakta yang ada saat ini pengelolaan wakaf di Indonesia menghadapi banyak kendala.

Identifikasi kendala pengelolaan wakaf di Indonesia mengarah kepada permasalahan yang sangat beragam. Permasalahan yang sering muncul adalah sertifikasi tanah wakaf,

¹³Sri Mulyani, "Sri Mulyani Ungkap Potensi Wakaf di Indonesia Capai Rp.217 Triliun" *Republika.co.id*, 24 Oktober 2020.

¹⁴<http://siwak.kemenag.go.id/index.php> Diakses tanggal 5 Maret 2021.

pemahaman masyarakat tentang konsep wakaf, pengelolaan database wakaf, sengketa tanah wakaf, rendahnya pemanfaatan aset wakaf secara produktif dan kapasitas pengelola wakaf. Dalam hal sertifikasi tanah wakaf, baru 60,31% dari keseluruhan tanah wakaf di Indonesia yang telah memiliki sertifikat wakaf.¹⁵ Permasalahan sertifikasi ini berujung pada terjadinya sengketa tanah wakaf.¹⁶ Sementara itu, berdasarkan survey yang dilakukan oleh Badan Wakaf Indonesia dan Kementerian Agama RI tahun 2020 menyimpulkan bahwa Indeks Literasi Wakaf (ILW) secara nasional rendah, yakni 50,48.¹⁷

Permasalahan wakaf selanjutnya adalah database yang memuat informasi tentang aset wakaf dan nazhir. Kementerian Agama sudah membuat database wakaf tetapi belum memuat informasi rinci yang bisa digunakan sebagai referensi bagi kegiatan-kegiatan seputar peningkatan pengelolaan wakaf. Informasi yang disediakan oleh database wakaf Kementerian Agama

¹⁵ <http://siwak.kemenag.go.id/index.php> diakses 5 Maret 2021

¹⁶ Dewi Hendrawati dan Islamiati, “Penyelasaan Sengketa Tanah Wakaf yang tidak Tersertifikasi di Wilayah Pesisir Utara Jawa Tengah,” *Masalah-masalah Hukum*, 47 (2018):71.

¹⁷ Badan Wakaf Indonesia dan Kementerian Agama RI, *Laporan Hasil Survey Indeks Literasi Wakaf 2020*, (Jakarta: tp, 2020), 2.

masih terbatas pada informasi global aset wakaf.¹⁸ Data lengkap tentang aset seperti potensi yang dimiliki oleh tanah wakaf tertentu dan biodata lengkap nazhir belum tersedia. Informasi mengenai potensi yang dimiliki sebuah aset wakaf sangat penting dalam memaksimalkan manfaat aset tersebut bagi kesejahteraan umat. Begitu juga informasi tentang biodata lengkap nazhir dapat digunakan untuk memetakan kebutuhan-kebutuhan nazhir dalam hal peningkatan kapasitas pengelolaan aset wakaf.¹⁹ Selain dari permasalahan-permasalahan di atas, pengelolaan wakaf memiliki kendala yang cukup serius berupa rendahnya kapasitas nazhir.

Pengelolaan wakaf yang lebih berorientasi pada aktivitas produktif membutuhkan kapasitas seorang nazhir dengan kompetensi tertentu, tetapi fakta yang ada menunjukkan bahwa kondisi nazhir di Indonesia masih banyak memiliki persoalan. Dalam hal profesionalisme, hasil penelitian *Center for The Study Religion and Culture* (CSRC) menunjukkan bahwa mayoritas nazhir (84%) memandang tugasnya sebagai nazhir hanya tugas

¹⁸ Tim Komite Nasional Keuangan Syariah, *Kajian Pemetaan Potensi Pengembangan Aset Wakaf dan Analisis Proses Siwak Kemenag di DKI Jakarta, Kota Bandung dan Kabupaten Bogor*, (Jakarta: 2019), 149.

¹⁹ Muhamad Afdi Nizar, "Pengembangan Wakaf Produktif di Indonesia: Potensi dan Permasalahan," dalam *Penguatan Fundamental Sektor Keuangan dalam Mendukung Stabilitas Perekonomian*, ed Abimanyu dkk. (Jakarta: PT. Naga Kusuma Media Kreatif, 2017), 240.

sambilan.²⁰ Hal ini tentu berimbas pada pengelolaan aset wakaf yang tidak serius. Selain itu, mekanisme penunjukan nazhir kebanyakan memposisikan tokoh agama sebagai nazhir (83%),²¹ dan ini berdampak pada kurangnya perhatian terhadap kompetensi manajerial nazhir. Alasan *wāqif* menunjuk tokoh agama sebagai nazhir dapat dipahami sebagai bentuk argumentasi bahwa pengelolaan hal-hal yang berkaitan dengan agama sebaiknya diserahkan kepada mereka yang ahli dalam bidang tersebut. Tetapi fakta bahwa pengelolaan aset wakaf produktif menuntut pengelola memiliki kemampuan dalam bidang manajemen dan bisnis, maka tokoh agama yang tidak memiliki kompetensi tersebut bukan sosok yang tepat untuk menjadi nazhir.

Posisi sentral nazhir dalam pengelolaan wakaf menegaskan bahwa dari sekian banyak problematika pengelolaan wakaf, nazhir menjadi faktor penentu utama dalam kesuksesan pengelolaan wakaf produktif. Oleh karenanya Fanani menilai bahwa rendahnya kapasitas nazhir menjadi persoalan yang paling mendasar dalam upaya memperbaiki pengelolaan wakaf di Indonesia.²² Penilaian

²⁰ Tuti A. Najib dan Ridwan al Makassary, ed. *Wakaf Tuhan, dan Agenda Kemanusiaan Studi Tentang Wakaf dalam Perspektif Keadilan Sosial di Indoneia*, (Jakarta: CSRC, 2006), 97.

²¹ Tuti A. Najib dan Ridwan al Makassary, ed. *Wakaf Tuhan, dan Agenda Kemanusiaan*, 99.

²² Muhyar Fanani, *Berwakaf tidak Harus Kaya Dinamika Pengelolaan Wakaf Uang di Indonesia*, (Semarang: Walisongo Press, 2010), 191.

Fanani didukung oleh penelitian Fitri dan Wilantoro yang meneliti permasalahan pengelolaan wakaf produktif di Banjarnegara dengan *Analytic Network Process* (ANP). Fitri dan Wilantoro berkesimpulan bahwa prioritas utama yang harus dicari solusinya terhadap problematika pengelolaan wakaf produktif di Kabupaten Banjarnegara adalah rendahnya kemampuan manajerial nazhir.²³ Dengan metode dan fokus yang sama Ali dkk. juga menyimpulkan bahwa rendahnya kompetensi dan profesionalitas nazhir menjadi prioritas utama permasalahan pengelolaan wakaf produktif yang harus dicari solusinya.²⁴ Rendahnya keprofesionalan nazhir lebih spesifik disinggung oleh Siddiq dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa profesionalitas nazhir juga menjadi problematika utama dalam pengelolaan wakaf pondok pesantren.²⁵

Problematika nazhir dalam pengelolaan wakaf di Indonesia menarik perhatian beberapa peneliti untuk melakukan kajian di bidang ini dan menawarkan langkah-langkah solusinya. Di antara penelitian tersebut adalah studi yang dilakukan oleh Zamakhsyari

²³Resfa Fitri dan Heni P Wilantoro, "Analisis Prioritas Solusi Permasalahan Pengelolaan Wakaf Produktif (Studi Kasus Kabupaten Banjarnegara)", *Jurnal almuzara'ah*, 6 (2018), 31, DOI: 10.29244/jam.6.1.41-59 diakses 30 Oktober 2020.

²⁴Khalifah Muhammad Ali dkk., "Aspek-aspek Prioritas Manajemen Wakaf di Indonesia", *Alfalah Journal of Islamic Economic*, 3(2018): 9.

²⁵Achmad Siddiq, "Wakaf Produktif dan Problematikanya di Dunia Pesantren," *Millah*, 8 (2011): 275.

Baharuddin dan Rifqi Qowiyul Iman menulis tentang Standarisasi nazhir wakaf. Zamakhsyari Baharuddin dan Rifqi Qowiyul Iman menjelaskan bahwa nazhir profesional memiliki syarat moral, syarat manajerial dan syarat bisnis.²⁶ Hal yang sama disampaikan oleh Ali Khosim dan Busro yang meneliti Konsep Nazhir Wakaf Profesional dan praktiknya di Lembaga Wakaf NU dan Muhammadiyah.²⁷ Dua peneliti ini menggarisbawahi bahwa di antara syarat manajerial yang sangat krusial untuk dimiliki oleh nazhir adalah kepemimpinan.

Pra-riset dalam kajian ini mengindikasikan adanya praktik terhadap prinsip-prinsip kepemimpinan yang dilakukan oleh nazhir wakaf Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan. Pimpinan nazhir PM Tazakka banyak menghabiskan waktu untuk mengajar dan melatih perwakafan, nazhir sebagai *leader* memberikan perhatian terhadap kebutuhan pihak yang terlibat dalam pengelolaan wakaf untuk berkembang dengan memberikan beasiswa studi lanjut bagi pengelola wakaf. Selain itu, nazhir di lembaga ini dikenal oleh

²⁶A. Zamakhsyari Baharuddin dan Rifqi Qowiyul Iman, "Nazhir Wakaf Profesional, Standarisasi dan Problematikanya", *Li Falah Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, 3 (2018): 67 diakses 19 November 2020.

²⁷Ali Khosim dan Busro, "Konsep Nazhir Wakaf Profesional dan Implementasinya di Lembaga Wakaf NU dan Muhammadiyah", *Jurnal Awqaf* 11 (2018): 68.

anggotanya sebagai sosok pimpinan dihormati, dikagumi dan dipercaya oleh para pengikutnya.²⁸ Demikian juga pimpinan nazhir wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an telah mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pengelolaan wakaf. Di antara prinsip-prinsip yang telah diimplementasikan adalah menjelaskan tujuan wakaf, menekankan pentingnya kebersamaan dalam menjalankan misi wakaf, memperhatikan kebutuhan pengikut.²⁹ Penelusuran lebih lanjut dari praktik kepemimpinan Pondok Pesantren Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an akan mengungkap lebih dalam praktik model kepemimpinan yang dilakukan oleh nazhir wakaf kedua lembaga ini.

Urgensi pengungkapan penerapan model kepemimpinan di kedua lembaga wakaf ini didukung oleh banyaknya aset wakaf yang dimiliki oleh kedua lembaga wakaf tersebut. Aset wakaf PM Tazakka berupa saham dari 10 perusahaan, wakaf profit dari 11 perusahaan, 27 kendaraan, 11 gedung dan harta wakaf bergerak lainnya. Aset wakaf PM tazakka dikelola oleh nazhir secara

²⁸ Wawancara dengan Subhi Mahmassani, Doni Setiadi dan Ferry Hidayat di Pondok Modern Tazakka Batang pada tanggal 28 Oktober 2020 pukul 20 di Pondok Modern Tazakka.

²⁹ Wawancara dengan Makmur, Mukhlisin, dan Ibnu Hamzah, anggota nazhir wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran pada tanggal 20 Februari 2021.

produktif. Di antara usaha produktif nazhir wakaf PM Tazakka adalah: pabrik roti, mini market, resto ayam herbal, usaha pertanian, percetakan buku Amrina Rosyada, SPBU, penyewaan gedung pertemuan, penyediaan bahan bangunan, koperasi, dan kantin. Adapun ragam wakaf yang ada di PM Tazakka diantaranya: wakaf tanah, wakaf manfaat, wakaf pengalihan hak, wakaf profesi, wakaf investasi terikat, wakaf material dan wakaf uang.³⁰

Sementara aset wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran berupa wakaf tanah, 9 kendaraan, 8 gedung, dan harta wakaf bergerak lainnya. Aset wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an sebagian dikelola oleh nazhir secara produktif dalam bentuk rumah sakit, mini market, penyewaan gedung pertemuan, penyewaan tempat peragaan manasik haji, kantin, dan koperasi santri. Sebagian lain, aset wakaf dipergunakan secara langsung seperti masjid, gedung, kendaraan dan lainnya. Adapun ragam aset yang ada di Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an diantaranya wakaf aset, wakaf material dan wakaf melalui uang.³¹

Data aset wakaf pada kedua pondok modern tersebut, menunjukkan bahwa aset wakaf kedua lembaga tersebut sama-

³⁰ Wawancara dengan Makmur, Mukhlisin, dan Ibnu Hamzah, anggota nazhir wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran pada tanggal 20 Februari 2021.

³¹ Wawancara dengan Makmur pada tanggal 20 Februari 2021 di Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan.

sama dikelola secara produktif. Namun terdapat perbedaan yaitu aset wakaf PM Tazakka lebih banyak dan beragam dibandingkan aset wakaf PPMA. Data awal ini mengafirmasi urgensi penelitian tentang model kepemimpinan apa yang digunakan oleh kedua pimpinan nazhir wakaf tersebut?.

Pemilihan PM Tazakka sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain: 1) Pimpinan nazhir wakaf PM Tazakka adalah seorang Kiai, penulis, dan pemateri dalam berbagai forum ilmiah wakaf, 2) Pengelola wakaf PM Tazakka telah terdaftar sebagai nazhir di BWI sebagai nazhir wakaf uang pada tahun 2018 dengan nomor pendaftaran 3.3.00188, 3) PM Tazakka merupakan pesantren yang berbasis wakaf yang asetnya dikelola secara produktif, 4) Bentuk wakaf di PM Tazakka beragam dan jarang dimiliki lembaga wakaf lain, diantaranya wakaf profesi, wakaf manfaat, wakaf saham, wakaf korporasi dan lainnya.

Adapun pemilihan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran sebagai lokasi penelitian kedua didasarkan pertimbangan bahwa: 1) Pimpinan nazhir wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an merupakan seorang Kiai, 2) Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an merupakan pesantren yang berbasis wakaf dimana seluruh kegiatan pesantren ditopang dari hasil wakaf, 3) Nazhir wakaf telah berhasil mengelola aset wakaf secara produktif.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan?
2. Bagaimana perbandingan kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka dengan PPMA Buaran?
3. Mengapa nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran bisa mengembangkan wakafnya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan.
2. Menganalisis perbandingan kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka dengan PPMA Buaran.
3. Menganalisis argumentasi mengapa nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran bisa mengembangkan wakafnya.

D. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah hazanah keilmuan, khususnya dalam hal kepemimpinan nazhir dalam pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf.

2. Manfaat Praktis

a. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Kementerian Agama dalam hal kebijakan persyaratan yang perlu dimiliki oleh nazhir wakaf .

b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi BWI dalam pembinaan nazhir wakaf. Kepemimpinan nazhir dalam pengelolaan aset wakaf sangat penting dan dibutuhkan dalam rangka pengembangan pemberdayaan wakaf di Indoneisa dimana problem utama yang dihadapi oleh kebanyakan lembaga wakaf di Indonesia saat ini adalah masalah kapasitas nazhir. Melalui penelitian ini diharapkan akan diperoleh terobosan baru dalam pengelolaan wakaf, khususnya kepemimpinan nazhir, pada tahap selanjutnya diharapkan

dapat menjadi salah satu materi BWI dalam pembinaan nazhir.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat diterapkan pada lembaga wakaf yang sejenis.

E. Kajian Pustaka

Wakaf sebagai salah satu tema kajian dalam studi Islam telah diteliti oleh beberapa peneliti. Asep Zaenal Muttaqien menulis disertasi dengan judul Kepatuhan Hukum Masyarakat Jawa Barat terhadap Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf. Muttaqien menyimpulkan bahwa Kepatuhan hukum masyarakat Jawa Barat terhadap Undang-undang Nomor 41 tahun 2004 tentang wakaf dinilai sangat rendah. Hal ini dapat diketahui dari rendahnya pengetahuan, kesadaran mereka terhadap Undang-Undang wakaf, masih banyak praktik wakaf yang dilaksanakan secara lisan, tanah wakaf yang belum disertifikatkan, dan permasalahan lain seperti banyaknya kasus sengketa wakaf dan pengelolaan wakaf yang tidak produktif. Muttaqien memandang perlu bagi Kementerian Agama, Badan Wakaf Indonesia, MUI, ormas dan Perguruan Tinggi untuk melakukan sosialisasi wakaf.³²

³² Asep Zaenal Muttaqien, “Kepatuhan Masyarakat Jawa Barat terhadap Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf” (Disertasi, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2021), 249.

Fikfik Taufik mengkaji tentang wakaf berjangka waktu dengan judul Pelaksanaan Wakaf Berjangka Waktu dan Kontribusinya terhadap Pembanguna Hukum Nasional. Taufik menyimpulkan bahwa unsur legal wakaf berjangka sudah selaras, baik secara horizontal maupun vertikal. Dengan demikian wakaf berjangka dilihat dari substansi hukumnya sudah baik. Wakaf berjangka juga telah memenuhi aspek historisitas dan aspek kefikihan. Dilihat dari sisi struktur hukum, akuntabilitas, serta fungsi pembinaan dan pengawasan, wakaf berjangka tidak berbeda dengan wakaf lain. Perbedaan hanya ada pada sosialisasi. Sementara budaya hukum masyarakat terkait dengan wakaf berjangka sangat rendah. Masyarakat masih mengedepankan fikih dari pada peraturan perundang-undangan. Namun demikian peraturan perundang-undangan wakaf telah berkontribusi bagi perkembangan hukum di Indonesia.³³

Kebanyakan peneliti mengkaji wakaf dari aspek manajemen pengelolaannya. Di antaranya disertasi yang ditulis oleh Ahmadan dengan judul Pengelolaan Wakaf Al Khairat, Palu Sulawesi Tengah.³⁴ Penelitian ini mengungkap tentang pengelolaan wakaf

³³FikfikTaufik, “Pelaksanaan Wakaf Berjangka Waktu dan Kontribusinya terhadap Pembanguna Hukum Nasional.” (Disertasi, UIN Sunan Gunung Djati, 2020), 294.

³⁴Ahmadan, “Pengelolaan Wakaf Al Khairat, Palu Sulawesi Tengah,” (Disertasi, UIN Walisongo, Semarang 2015), 152.

Al Khairat, Palu Sulawesi Tengah dalam perspektif manajemen. Hasil penelitian Ahmadian menunjukkan bahwa: pertama, data aset wakaf Al Khairat berbeda dengan realitas di lapangan. Data dokumen juga banyak yang belum menunjukkan posisi aset wakafnya. Kedua, pengelolaan aset wakaf Alkhairat belum maksimal karena teori-teori manajemen belum diterapkan secara penuh sehingga belum memberi pengaruh pada bidang ekonomi, dan pengembangan pendidikan. Ketiga, bentuk nazhir wakaf al Khaerat masih perorangan, bukan organisasi. Ahmadian meneliti pengelolaan wakaf al Khaerat pada sisi manajemen namun tidak mengkaji secara khusus aspek kepemimpinan nazhir.

Selanjutnya adalah disertasi yang ditulis oleh Nurodin Usman, dengan judul Model Pengelolaan dan Pengembangan Bandha Wakaf Masjid Agung Semarang.³⁵ Hasil penelitian Usman menunjukkan bahwa bandha wakaf Masjid Agung Semarang dikelola secara produktif dan konsumtif. Meski bandha masjid telah dikelola secara produktif pada bidang pendidikan, dakwah, ibadah, pemberdayaan ekonomi dan kesehatan, namun belum dapat menjadikan Masjid Agung Semarang sebagai masjid yang kuat secara finansial. Hal itu disebabkan oleh buruknya sistem

³⁵ Nuroddin Usman, "Model Pengelolaan dan Pengembangan Bandha Wakaf Masjid Agung Semarang," (Disertasi, UIN Walisongo Semarang, 2015), 308-309.

manajemen khususnya pada penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Pengembangan bandha wakaf masjid Semarang dilakukan melalui cara perbaikan bentuk-bentuk pengelolaan yang telah berjalan agar menjadi lebih produktif. Pengembangan bandha wakaf juga dilakukan melalui cara perencanaan dan pembentukan model baru. Rencana pengembangan model baru tersebut sebagian telah mendekati tahap realisasi sedangkan sebagian lainnya masih dalam tahap perencanaan. Dalam penelitiannya, Usman membahas pengelolaan dan pengembangan bandha wakaf masjid Semarang ditinjau dari teori *good corporate governance*. Usman tidak menyinggung tentang kepemimpinan nazhir wakaf.

Ahmad Furqon meneliti manajemen pengelolaan wakaf tanah produktif BKM Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan. Fokus penelitian Furqon adalah manajemen pengelolaan wakaf, investasi dan pendistribusian hasil di kedua lembaga tersebut. Dari penelitian yang dilakukan, Furqon menyimpulkan bahwa BKM Kota Semarang tidak baik dalam menjalankan manajemen, bahkan Furqon menilai bahwa manajemen yang dijalankan tidak efektif karena semua fungsi manajemen tidak berjalan. Adapun Yayasan Muslimin Kota Pekalongan telah menjalankan manajemen dalam pengelolaan

wakaf dengan baik. Dalam hal investasi, BKM Kota Semarang tidak menginvestasikan harta wakafnya secara produktif, sementara Yayasan Muslimin telah dapat menginvestasikan harta wakafnya secara produktif.³⁶

Suhairi menulis disertasi dengan judul *Manajemen Wakaf Produktif di Singapura*.³⁷ Temuan dari penelitian ini yaitu: pertama aset-aset wakaf di Singapura secara produktif telah dikelola oleh MUIS dan WAREES. Aset-aset wakaf yang menghasilkan pendapatan rendah, atau aset-aset wakaf yang rusak, dilakukan perbaharuan dan pembangunan properti-properti yang dapat menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi. Pengelolaan wakaf produktif di Singapura terbukti menghasilkan tambahan pendapatan dan nilai aset wakaf. Temuan kedua, fungsi manajemen pengorganisasian dan pengawasan dalam pengelolaan wakaf produktif di Singapura telah diimplementasikan dengan baik.

Pengelolaan wakaf di pondok pesantren ditulis oleh Nurul Iman dengan judul *Wakaf dan Kemandirian Pendidikan (Studi Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Darussalam Gontor*

³⁶Ahmad Furqon, “Pengelolaan Wakaf Tanah Produktif (Studi Komparatif pada Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan),” (Disertasi UIN Waliongo Semarang, 205), 282-283.

³⁷Suhairi, “Manajemen Wakaf Produktif di Singapura,” (Disertasi UIN Walisongo Semarang, 2015), 152.

Ponorogo). Dalam penelitiannya, Iman mendeskripsikan: a) konsep wakaf PMDG dan praktiknya dalam konteks pendidikan; b) model kemandirian pendidikan PMDG terhadap lembaga lain; c) dukungan sumbangan wakaf PMDG dalam penyelenggaraan pendidikan. Dari penelitian yang dilakukan Iman, dapat disimpulkan bahwa makna wakaf menurut PMDG tidak hanya menahan aset wakaf dan menyalurkan hasilnya, tetapi lebih dari itu, wakaf merupakan proses regenerasi kepemimpinan pondok dan sarana menjamin keberlangsungan kemandirian pendidikan, nilai-nilai dan tradisi. Pengelolaan wakaf direalisasikan dalam bentuk pendidikan kepada para pimpinan, guru, santri dan segenap warga Pondok. Terkait dengan kemandirian pendidikan, PMDG memaknainya sebagai sikap mental dan kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan dengan tidak bergantung pada uluran tangan pihak lain. Kemandirian ini mencerminkan idealisme, yang berbentuk kemandirian organisai dan lembaga, sumberdaya manusia (penghuni pondok), pendanaan, sistem pendidikan, serta kurikulum. Hasil penelitian Iman menunjukkan bahwa pengelolaan aset wakaf di PMDG memiliki peran yang besar dalam merealisasikan kemandirian pendidikannya. Secara materiil, wakaf dapat membantu pondok dalam memenuhi

kebutuhan-kebutuhannya, dan secara non materiil turut menata pengelolaan pondok dan sistemnya.³⁸

Pengelolaan wakaf uang di PM Tazakka diteliti oleh Farid Izda Iskandar dengan judul *Fundraising Strategy of Cash Waqf in Pondok Modern Tazakka in 2019*.³⁹ Fokus penelitian Iskandar dua hal, yaitu tentang strategi penghimpunan wakaf uang PM Tazakka dan metode pengembangannya. Iskandar menyimpulkan bahwa PM Tazakka melakukan penghimpunan dana wakaf dengan tiga strategi, strategi *fundraising*, strategi *marketing* dan strategi pembinaan *wāqif*. Adapun metode pengembangannya dilakukan dengan optimalisasi pemanfaatan media digital, kaderisasi dan penciptaan inovasi program wakaf.

Alam Mahardika menulis tentang Landasan Epistemologis Improvisasi Penghimpunan Dana Wakaf di Laziswaf Tazakka, Bandar Batang.⁴⁰ Mahardika menyimpulkan bahwa PM Tazakka melakukan improvisasi penggalangan dana wakaf pada tiga aspek, pertama tataran falsafah dan nilai-nilai, kedua strategi

³⁸Nurul Iman, “Wakaf dan Kemandirian Pendidikan (Studi Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo),” (Disertasi, UIN Waalisongo, Semarang;2012), 295.

³⁹ Farid Izda Iskandar, “Fundraising Strategy of Cah Waqf in Pondok Modern Tazakka in 2019” *Jurnal of Islamic Economics and Philanthropy (JIEP)*, 02 (2019).

⁴⁰Alam Mahardika, “Landasan Epistemologis Improvisasi Penghimpunan Dana Wakaf di Lazis Tazakka, Bandar Batang,” (Tesis IAIN Pekalongan, 2018), 132.

penggalangan dana wakaf yang meliputi strategi *marketing*, strategi *fundraising*, strategi pembinaan wakif dan strategi variasi produk. Ketiga, usaha dan pengembangan aset wakaf. Landasan epistemologis improvisasi pengalangan dana wakaf PM Tazakka adalah ijtihad. Ijtihad dilakukan oleh nazhir wakaf Pondok Modern Tazakka yaitu KH. Anang Rikza Masyhadi, MA. dengan mengkaji pandangan-pandangan ulama salaf maupun ulama modern yang menggunakan Al-Qur'an dan Hadis sebagai sumber pandangannya. Penelitian ini sama-sama mengambil PM Tazakka sebagai lokus penelitian, namun fokusnya berbeda. Mahardika tidak mengkaji tentang kepemimpinan nazhir wakaf.

Konsep nazhir telah dikaji oleh beberapa peneliti. Kholid Abdullah al Syuaib menulis disertasi dengan judul *al Nazẓārah ala al Waqf*. Dalam disertasinya al Syuaib mengupas konsep nazhir dalam perspektif 6 mazhab. Al Syuaib mengawali pembahasannya dengan definisi wakaf, kemudian disusul dengan definisi nazhir, macam-macam nazhir, syarat nazhir, tugas nazhir yang meliputi hal-hal yang wajib dan yang dilarang dilakukan oleh nazhir, gaji, pengawasan, akuntabilitas dan diakhiri dengan pemakzulan nazhir.⁴¹ Muhammad Atiyyah al Mahdi menulis disertasi dengan judul *Niẓām al Nazẓārah 'ala al Waqf fī al Fiqh al Islāmī wa*

⁴¹ Khalid Abdullah al Syuaib, *al Nazẓārah 'ala al Waqf*, (Kuwiat: al Amanah al Ammah li al Awqāf, 2006).

Tatbīqāt al Mu'āṣirah (al Nizām al Waqfī al Maghribī Namūzajan). Dalam disertaisnya, al Mahdi mengkaji nazhir pada undang-undang wakaf yang berlaku di Maroko dikaitkan dengan pandangan ulama mazhab. Pembahasannya meliputi konsep wakaf dan perkembangannya, konsep kepemilikan harta, persyaratan nazhir, pengangkatan gaji, dan tugasnya, serta pengelolaan dan pengembangan wakaf. Al Mahdi menyimpulkan bahwa undang-undang wakaf yang diberlakukan di Maroko tidak terikat mazhab Maliki yang merupakan mazhab mayoritas, namun di sisi lain tidak keluar dari fikih Islam.⁴² Buku al Syuaib dan al Mahdi cukup komprehensif mengupas tentang konsep nazhir. Namun demikian, Al Syuaib dan al Mahdi tidak sampai pada pembahasan tentang kepemimpinan nazhir.

Tema terkait kompetensi nazhir telah dikaji oleh beberapa peneliti di antaranya penelitian Ahmad Furqon dengan judul *Kompetensi Nazhir Wakaf Berbasis Social Entrepreneur; (Studi Kasus Nazhir Wakaf Bisnis Center Pekalongan)*. Furqon, menyimpulkan bahwa nazhir wakaf berbasis *social entrepreneur* harus mempunyai tiga kompetensi yaitu *knowledge*, *skill* dan *attitude*. Furqon mengukur kompetensi yang dimiliki oleh nazhir

⁴² Muhammad Atiyyah al Mahdi, *Nizām al Nazẓārah ala al Waqf fī al Fiqh al Islāmy wa Tatbīqāt al Mu'āṣirah al Nizām al Waqfy al Maghribī Namūzajan*, (Kuwait: Amanah al Ammah li al Awqaf, 2011), 587.

wakaf Yayasan Muslimin Kota Pekalongan dengan parameter kompetensi *social entrepreneur* tersebut. Hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa nazhir YMKP rendah dalam kompetensi *knowledge*. Para nazhir tidak mengenyam pendidikan tinggi kecuali M. Novel, kurang memahami undang-undang wakaf dan kurang memahami model pembiayaan secara modern. Nazhir YMKP memiliki nilai lebih dalam kompetensi *skill*, karena latar belakang mereka mayoritas adalah wirausaha. Adapun terkait kompetensi *attitude*, nazhir wakaf YMKP mempunyai sikap sangat baik dalam pengembangan wakaf produktif. Nazhir YMKP dinilai sebagai nazhir yang sabar, ulet, transparan dan memiliki orientasi kepada pelanggan.⁴³

Baharuddin dan Qowiyul Iman melakukan penelitian dengan judul *Nazhir Wakaf Profesional, Standarisasi dan Problematikanya*. Baharuddin dan Iman menyimpulkan bahwa syarat nazhir profesional meliputi syarat moral, syarat manajemen, syarat bisnis serta wawasan dan pengetahuan pendukung lainnya. Selain itu nazhir profesional juga harus memiliki kemampuan *human technical, human skill, dan human relation*. Kendala yang dihadapi terkait profesionalisme nazhir adalah perekrutan,

⁴³Ahmad Furqon, "Kompetensi Nazhir Wakaf Berbasis Sosial Entrepreneur (Studi Kasus Nazhir Wakaf Bisnis Center Pekalongan)", Penelitian Individual IAIN Walisongo, (Semarang, IAIN Walisongo, 2014), 104-107.

pengetahuan, kompetensi, pembinaan, imbalan, dan pengawasan. Solusi yang ditawarkan Baharuddin dan Iman antara lain pembentukan asosiasi nazhir, peningkatan kesejahteraan nazhir, perubahan paradigma, dan pembentukan sekolah nazhir.⁴⁴

Penelitian yang ditulis oleh Ali Khosim dan Busro, berjudul *Konsep Nazhir Wakaf Profesional dan Implementasinya di Lembaga Wakaf NU dan Muhammadiyah*.⁴⁵ Khosim dan Busro menjelaskan bahwa salah satu upaya yang dilakukan NU dalam penerapan konsep nazhir wakaf profesional yang berpedoman pada Undang-undang perwakafan di Indonesia adalah membentuk lembaga yang bertanggung jawab dalam masalah perwakafan dan pertanahan yaitu Lembaga Wakaf dan Pertanahan (LWP NU). NU memiliki Aset-aset wakaf yang tersebar dalam berbagai bentuk antara lain: (1) Panti asuhan, (2) Masjid, (3) Lembaga Pendidikan, (4) Pondok Pesantren. Sementara dalam menerapkan konsep nazhir wakaf yang profesional, Muhammadiyah membentuk Majelis Wakaf dan Kehartabendaan (MWK). Harta benda wakaf milik

⁴⁴A. Zamakhshari Baharuddin dan Rifqi Qowiyul Iman, "Nazhir Wakaf Profesional, Standarisasi dan Problematikanya," *Jurnal Li Falah, Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, 3 (2018).

⁴⁵Ali Khosim dan Busro, "Konsep Nazhir Wakaf Profesional dan Implementasinya di Lembaga Wakaf NU dan Muhammadiyah," *Jurnal Al-Awqaf*, 11(2018): 49-74.

Muhammadiyah terdiri dari berbagai bentuk, antara lain: sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, masjid, pondok pesantren, dan panti asuhan. Ali Khosim dan Busro menyimpulkan bahwa nazhir wakaf profesional memiliki persyaratan amanah, moral yang tinggi, menguasai ilmu manajemen keuangan dan administrasi, serta memiliki *skill entrepreneurship* dan *leadership*. Pada penelitian ini Ali Khosim dan Busro tidak menjelaskan lebih lanjut model kepemimpinan seperti apa yang tepat untuk lembaga wakaf Produktif.

Dari beberapa penelitian terdahulu di atas tidak ada peneliti yang mengkaji secara khusus tentang kepemimpinan nazhir wakaf. Oleh sebab itu untuk mengisi kekosongan tersebut maka penelitian ini mendesak untuk dilakukan

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*). Studi lapangan dilakukan dengan memilih Pondok Modern Tazakka Bandar Batang Jawa Tengah dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan sebagai lokasi penelitian. Dengan demikian, obyek penelitian ini berupa obyek di lapangan yang sekiranya mampu memberikan informasi terkait kajian penelitian.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan ini sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁴⁶

2. Lokasi Penelitian

Peneliti mengambil lokasi penelitian ini di Pondok Modern Tazakka Desa Sidayu Kecamatan Bandar Kabupaten Batang Jawa Tengah dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan. Alasan peneliti menjadikan Pondok Modern Tazakka sebagai objek penelitian karena kedua pondok pesantren tersebut berbasis wakaf, memiliki aset wakaf sangat banyak dan beragam yang dikelola secara produktif dengan manajemen dan tata kelola wakaf sangat baik, Nazhir wakaf Pondok Modern Tazakka di samping sebagai pimpinan pondok, beliau juga pakar dalam fikih wakaf yang sering memberi materi perwakafan di berbagai seminar. Adapun nazhir wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an merupakan seorang Kiai pimpinan 3 yayasan di Kota Pekalongan. PM Tazakka merupakan representasi dari pondok modern, sementara itu Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan walaupun namanya Pondok modern tapi pada kenyataannya merupakan pondok salaf.

⁴⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 4.

3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data akan digali dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi adalah penggalan data dengan melakukan pengamatan dan pengindraan secara langsung terhadap sumber data yang diteliti.⁴⁷ Teknik ini bertujuan untuk mengetahui aktivitas, perilaku, dan budaya sumber data, sehingga didapatkan hasil pemahaman kontekstual dan pandangan yang menyeluruh.⁴⁸ Peneliti terjun secara langsung mengamati perilaku nazhir dalam memimpin pengelolaan wakaf di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an, mengamati cara pengelolaan wakaf dan pemanfaatan hasilnya, kemudian memahami makna dari perilaku kedua nazhir tersebut.

b. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh data yang dilakukan dengan cara tanya jawab antara pewawancara

⁴⁷M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya* (Jakarta: Kencana, 2010), 115, lihat juga John W. Creswell, *Reserach Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, terj. Achmad Fawaid (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 267.

⁴⁸Ruslam Ahmadi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: ar Ruz Media, 2014), 162

dan Informan.⁴⁹ Penggalan data menggunakan teknik wawancara bertujuan untuk memperoleh data awal dan untuk mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari informan yang tidak didapat dari observasi.⁵⁰ Dalam penelitian ini, peneliti telah melakukan wawancara dengan nazhir Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an, orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan wakaf, dan para ustaz di kedua pesantren tersebut. Selain itu juga pihak-pihak lain yang terkait dengan kebutuhan informasi peneliti. Hal ini dimaksudkan untuk mendengar informasi dan fakta-fakta di lapangan terkait kepemimpinan nazhir yang informan ketahui. Proses penentuan informan dalam wawancara dilakukan dengan cara menentukan dan mencari informan kunci (*key informan*), karena dari informan ini sumber informasi utama bisa didapatkan. Selanjutnya dari informan kunci peneliti mendapatkan informan lain yang dibutuhkan.

⁴⁹Moh. Nazhir, *Metode Penelitian*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2013), 170.

⁵⁰Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 72.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang telah berlalu, baik berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental lainnya. Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan teknik observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Data yang dihasilkan dari teknik observasi dan wawancara akan lebih kredibel jika didukung oleh riwayat hidup atau profil lembaga serta didukung oleh beberapa foto, sertifikat, laporan kegiatan dan lainnya.⁵¹ Proses dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan dan memahami bahan-bahan tertulis atau dokumen-dokumen berupa gambar, foto, sertifikat, laporan akaf dan dokumen lain yang terkait dengan pengelolaan wakaf dan kepemimpinan nazhir di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an.

4. Sumber data

Dengan melihat jenis penelitian ini yaitu *field research*, maka sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah

⁵¹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 82-83.

data yang didapat dari sumber utama secara langsung,⁵² baik data yang didapat dari hasil observasi, maupun dari teknik wawancara langsung dengan informan kunci (*key informan*) dalam mendapatkan data-data penelitian tentang pengelolaan wakaf dan model kepemimpinan nazhir. Informan kunci (*key informan*) dipilih secara purposive dengan menentukan informan yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Orang-orang yang memahami dan menguasai tentang kepemimpinan Nazhir wakaf PM Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan.
- b. Orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan pengelolaan wakaf PM Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an.

Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui penelusuran dan pengkajian dokumen yang terdapat di lokasi penelitian (Pondok Moderan Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an) yang terkait dengan kepemimpinan nazhir dan pengelolaan wakaf.⁵³ Data sekunder yang dikumpulkan antara lain meliputi laporan rutin pengelolaan wakaf, jumlah aset wakaf, sertifikat dan leaflet. Data sekunder ini

⁵² Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum* (Jakarta: UI Press, 1986), 12.

⁵³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 159.

digunakan sebagai bahan pelengkap bagi peneliti agar penelitian ini menjadi lebih valid, sehingga membantu peneliti dalam memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan baik

5. Analisis Data

Untuk memperoleh kesimpulan akhir, maka tahap berikutnya setelah data diperoleh adalah analisis data. Analisis data adalah proses penyusunan data agar data tersebut dapat ditafsirkan.⁵⁴ Agar data yang telah diperoleh dapat memberikan petunjuk dan memberikan makna, dilakukan proses yang meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/ verification*).⁵⁵ Dalam proses reduksi, data dipilih yang pokok dan sesuai dengan tema penelitian. Dalam hal ini difokuskan pada data yang berhubungan dengan pengelolaan wakaf dan kepemimpinan nazhir dalam pengelolaan wakaf. Data yang tidak perlu dibuang. Kemudian dikelompokkan sesuai tema dan diidentifikasi polanya. Tahap ini berlanjut sampai laporan akhir lengkap tersusun. Setelah data direduksi, tahap analisis berikutnya adalah penyajian data. Dalam penyajian data, informasi disusun sedemikian rupa dalam bentuk

⁵⁴ Dadang Ahmad, *Metode Penelitian Agama*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2000), 102.

⁵⁵ Mudjahirin Thohir, *Metodologi Penelitian Sosial Budaya Berdasarkan Pendekatan Kualitatif*, (Semarang: Fasindo 2013), 129.

yang mudah difahami dengan pola-pola yang sederhana. Data akan disajikan dalam bentuk naratif Kegiatan analisis ketiga adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan memahami arti dari ucapan, sikap dan tindakan nazhir dalam m. emimpin pengelolaan wakaf, serta respon dan sikap bawahan terhadap pimpinan. Dalam proses penarikan kesimpulan masih diperlukan verifikasi atau uji kebenaran sehingga kesimpulan yang dihasilkan valid. Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan merupakan suatu siklus yang saling terjalin sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data.

G. Sistematik Penulisan

Pembahasan disertasi ini akan terbagi menjadi beberapa bab dan sub bab yang dapat dijabarkan sebagai berikut: Bab pertama berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi, kajian pustaka, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua akan dibahas tentang kepemimpinan nazhir wakaf. Pembahasannya meliputi: konsep wakaf dan konsep nazhir dalam perspektif fikih dan Undang-Undang No. 41 tahun 2004 tentang wakaf dan konsep model kepemimpinan.

Kepemimpinan nazhir wakaf Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-qur'an Buaran akan dideskripsikan pada bab III. Adapun pembahasannya meliputi: profil pondok pesantren, kepemimpinan nazhir wakaf dan perbandingan kepemimpinan nazhir wakaf di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran.

Penerapan model kepemimpinan transformasional nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran dalam mengembangkan wakaf akan dipaparkan pada bab IV. Pembahasannya meliputi: peran *role model* nazhir lembaga wakaf, peran keselarasan nilai antara nazhir dan pengikut dalam pengembangan wakaf, peran kemampuan nazhir melakukan *fundraising* dalam pengembangan wakaf, peran perhatian nazhir dalam meningkatkan kapasitas pengikut dalam pengembangan wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran.

Pembahasan disertasi ini akan diakhiri dengan bab penutup yang berisi tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

KEPEMIMPINAN NAZHIR WAKAF

A. Konsep Pengelolaan Wakaf

Wakaf merupakan salah satu lembaga sosial ekonomi Islam yang berpotensi dapat mensejahterakan umat jika dikelola dan dikembangkan dengan baik. Upaya untuk mengembangkan potensi wakaf saat ini terus menerus dilakukan melalui berbagai kajian, baik dari segi peranannya maupun manajemennya. Kajian terkait pengelolaan wakaf dan cara mengembangkannya secara produktif telah dilakukan oleh beberapa pakar hukum Islam.⁵⁶

1. Pengertian Wakaf Perspektif Ulama dan Undang-Undang

Wakaf secara harfiah berasal dari bahasa Arab *waqafa*. ia memiliki makna yang beragam mengikut tujuan dan penggunaan kata itu sendiri. Asal kata *waqafa* berarti menahan, berhenti, diam di tempat, atau tetap berdiri. Kata *waqafa-yaqifu-waqfan* sama artinya dengan *habasa - yahbisu - tahbīsan* (menahan).⁵⁷ Wakaf dalam bahasa Arab mengandung pengertian menahan, menahan harta untuk diwakafkan, tidak dipindahmilikkan. Seperti menahan hewan agar diam dan tidak berpindah tempat.

⁵⁶ Uswatun Hasanah, "Peranan Badan Wakaf Indonesia dalam Pengembangan Wakaf Uang di Indonesia Menurut Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf," *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 2 (2012): 60.

⁵⁷ Ibn Manẓūr, *Lisān al-‘Arab*, J.9 (Bairūt: Dār al-Šādir, 359

Ibnu Qudāmah, dalam kitabnya *al Mughnī* mendefinisikan wakaf sebagai: “*Menahan pokok harta dan mendistribusikan hasilnya*”.⁵⁸ Definisi ini merupakan definisi yang dipilih oleh Muhammad Abid Abdullāh al Kabisi sebagai definisi yang terbaik. Alasan al Kabisi memilih definisi Ibn Qudāmah adalah: 1) definisi ini dikutip dari hadis Nabi SAW, 2) definisi ini tidak ditentang seperti definisi lain, dan 3) definisi ini hanya mencakup hakekat wakaf saja.⁵⁹

Menurut Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang wakaf dinyatakan bahwa wakaf adalah perbuatan hukum wakif untuk memisahkan dan/atau menyerahkan sebagian harta benda miliknya untuk dimanfaatkan selamanya atau untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan kepentingannya guna keperluan ibadah dan/atau kesejahteraan umum menurut syari’ah.

Definisi di atas telah mengalami perkembangan jika dibanding dengan definisi dari peraturan perundang-undangan yang lahir sebelumnya. Definisi ini telah mengakomodir pandangan Mazhab Maliki yang membolehkan wakaf *muaqqat* (wakaf berjangka waktu). Pada Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1977 dan KHI dinyatakan bahwa wakaf dilakukan untuk

⁵⁸ Ibn Qudāmah, *al Mughnī*, J. 6 (Bairut: Dar al Kutub al Arabi, 1347H), 185.

⁵⁹ Muhammad Ubaid al-Kabisi, *Ahkām Al-Waqf Fi Al-Syarī’ah Al-Islāmiyyah*, (Baghdad: Mathba’ah Al-Irsyād, 1977), 88.

selamanya. Dalam PP. Nomor 28 tahun 1977, harta benda yang diwakafkan berupa tanah milik. Sementara harta benda pada Undang-undang nomor 41 tahun 2004 tertulis harta benda secara umum, di mana dalam pasal-pasalanya dijelaskan beberapa harta benda wakaf yang tidak ada pada PP.Nomor 28 tahun 1977.

Pada aspek tujuan dalam Undang-undang Nomor 41 tahun 2004 dijelaskan bahwa wakaf bertujuan mewujudkan potensi dan manfaat ekonomis harta benda wakaf untuk kepentingan ibadah dan memajukan kesejahteraan umum. Tujuan wakaf yang demikian menuntut nazhir untuk memiliki kompetensi yang lebih dibanding tujuan wakaf yang ada pada peraturan perundang-undangan sebelumnya yaitu untuk mengekalkan manfaat benda wakaf sesuai dengan tujuan wakaf.

2. Dasar Hukum Wakaf

Dalam Al-Qur'an tidak terdapat dalil yang secara eksplisit memerintahkan manusia untuk melaksanakan wakaf. Namun wakaf termasuk dalam kategori infak yang dianjurkan dalam Islam. Beberapa dalil dalam Al-Qur'an yang menjadi dasar disyariatkannya wakaf diantaranya :

“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”.(Āli-
Imrān:92)

Pada ayat di atas dijelaskan bahwa seseorang tidak akan mencapai kebajikan yang sempurna kecuali Ia menginfakkan sebagian harta yang Ia cintai. Wakaf merupakan salah satu dari bentuk infak.

Adapun Hadis Nabi SAW yang menjadi landasan disyariatkannya wakaf diantaranya:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ أَصَابَ أَرْضًا يَخْتِيرُ فَأَتَى النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَسْتَأْذِنُهُ فِيهَا فَقَالَ يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنِّي أَصَبْتُ أَرْضًا يَخْتِيرُ لَمْ أَصِبْ مَالًا فَطُ أُنْفَسَ عِنْدِي مِنْهُ فَمَا تَأْمُرُ بِهِ قَالَ
إِنْ شِئْتَ حَبَسْتَ أَصْلَهَا وَتَصَدَّقْتَ بِهَا قَالَ فَتَصَدَّقْ بِهَا عُمَرُ أَنَّهُ لَا يُبَاعُ وَلَا يُوهَبُ وَلَا يُورَثُ وَتَصَدَّقْ بِهَا فِي
الْفُقَرَاءِ وَفِي الْفُرَقِ وَفِي الرِّقَابِ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَالضَّيْفِ لَا جَنَاحَ عَلَى مَنْ وَلِيَهَا أَنْ يَأْكُلَ مِنْهَا
بِالْمَعْرُوفِ وَيُطْعِمَ غَيْرَ مُتَمَوِّلٍ⁶⁰

“Dari Ibnu Umar bahwa Umar bin Al Khaththāb mendapat bagian lahan di Khaibar lalu dia menemui Nabi ṣallallahu 'alaihi wasallam untuk meminta pendapat Beliau tentang tanah lahan tersebut dengan berkata: "Wahai Rasulullah, aku

⁶⁰ Muhammad bin Ismā'il al Bukhārī, *Shahīh al Bukhārī*, J.IV (Bairut: Dat al Tashil, 2012), 31.

mendapatkan lahan di Khaibar dimana aku tidak pernah mendapatkan harta yang lebih bernilai selain itu. Maka apa yang Tuan perintahkan tentang tanah tersebut?" Maka Beliau berkata: "Jika kamu mau, kamu tahan (pelihara) pepohonannya lalu kamu dapat bershadaqah dengan (hasil buah)nya". Ibnu Umar radliallahu 'anhu berkata: "Maka Umar menshadaqahkannya dimana tidak dijualnya, tidak dihibahkan dan juga tidak diwariskan namun dia menshadaqahkannya untuk para fakir, kerabat, untuk membebaskan budak, *fī sabīlillāh*, *ibnu sabīl* dan untuk menjamu tamu. Dan tidak dosa bagi orang yang mengurusnya untuk memakan darinya dengan cara yang ma'ruf (benar) dan untuk memberi makan orang lain bukan bermaksud menimbunnya".

Hadis di atas menunjukkan bahwa setelah Umar berkonsultasi dengan Nabi SAW terkait tanah yang diperoleh Umar, Nabi SAW memberi saran agar Umar mewakafkan tanahnya dengan jalan menahan tanah dan aset yang ada di atas tanah, tidak boleh dijual, tidak boleh dihibahkan, dan juga tidak boleh diwariskan. Adapun buah yang dihasilkan dari pengelolaan tanah tersebut disedekahkan kepada yang berhak.

3. Unsur-unsur Wakaf

Dalam Pasal 6 Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf dinyatakan bahwasanya wakaf dilaksanakan dengan memenuhi 6 unsur yaitu; *wāqif*, nazhir, harta benda wakaf, ikrar wakaf, peruntukan harta benda wakaf dan jangka waktu wakaf.⁶¹ berikut adalah penjelasan dari enam unsur-unsur wakaf tersebut:

a. *Wāqif*

Wāqif artinya orang yang berwakaf. Dalam pasal 1 ayat (2) Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 dijelaskan bahwa *Wāqif* adalah pihak yang mewakafkan harta benda miliknya.⁶² Syarat yang harus dipenuhi oleh *wāqif* adalah: pemilik sah harta yang diwakafkan, merdeka, telah dewasa, orang yang memiliki kesadaran penuh, tidak terhalang melakukan perbuatan hukum, dan tidak dalam keadaan terpaksa.⁶³

b. Nazhir;

Nazhir adalah seseorang atau sekelompok orang yang menerima harta wakaf dari *wāqif*. Nazhir bertanggung jawab atas pemeliharaan, pengelolaan, pengembangan harta benda wakaf dan pendistribusian hasilnya. Jabatan Nazhir dapat dipangku oleh orang

⁶¹ Undang-Undang No.41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.

⁶² Undang-Undang No.41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.

⁶³ Ahmad Ibrahim Bik, *Mausu'ah Ahkām al Waqf 'ala al Mazāhib al Arba'ah*, (Cairo: Maktabah al Azhar li al Turas,2009),83-86.

yang mewakafkan (*al-wāqif*) atau orang lain yang ditunjuk oleh *wāqif*, atau *mauqūf 'alaih* (orang atau pihak yang menerima hasil wakaf, menurut salah satu pendapat ulama mazhab), atau oleh *qāḍī* (pemerintah) apabila wakif tidak menunjuknya.⁶⁴

Sedangkan dalam Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 Pasal 1 ayat (4) dinyatakan bahwa nazhir adalah pihak yang menerima harta benda wakaf dari *wāqif* untuk dikelola dan dikembangkan sesuai dengan peruntukannya. Selanjutnya dalam Pasal 9 dinyatakan bahwa Nazhir ada 3 (tiga) macam yaitu Nazhir perorangan, Nazhir organisasi dan Nazhir Badan Hukum.⁶⁵

c. Harta Benda Wakaf;

Harta benda wakaf atau disebut dengan *mauqūf bih*, adalah harta benda yang diwakafkan. Harta benda yang akan diwakafkan harus memenuhi syarat: 1) Berupa harta yang memiliki nilai, yaitu harta yang dimiliki oleh seseorang dan secara hukum dapat digunakan, 2) diketahui secara jelas dan tidak berpotensi sengketa, 3) dimiliki oleh wakif secara sempurna, 4) bersifat tahan lama,

⁶⁴ Baharuddin and Iman, “Nazir Wakaf Profesional, Standarisasi Dan Problematikanya.”

⁶⁵ Undang-undang No.41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.

tidak hanya sekali pakai, dan 5) tidak terikat dengan hak orang lain.⁶⁶

Sedangkan dalam Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 Pasal 1 ayat (5) dinyatakan bahwa Harta Benda Wakaf adalah harta benda yang memiliki daya tahan lama dan/atau manfaat jangka panjang serta mempunyai nilai ekonomi menurut syariah yang diwakafkan oleh *wāqif*.⁶⁷

Harta benda wakaf perspektif Undang-undang Nomor 41 tahun 2004 terdiri dari: benda tidak bergerak dan benda bergerak. Benda tidak bergerak meliputi: a. hak atas tanah; b. bangunan atau bagian bangunan; c. tanaman dan benda lain yang berkaitan dengan tanah; d. hak milik atas satuan rumah susun; e. benda tidak bergerak lain sesuai dengan ketentuan syariah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Benda bergerak adalah harta benda yang tidak bisa habis karena dikonsumsi, meliputi: a. uang; b. logam mulia; c. surat berharga; d. kendaraan; e. hak atas kekayaan intelektual; f. hak sewa; dan g. benda bergerak lain sesuai dengan ketentuan syariah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

⁶⁶ Munzir Abd al Karim Qudlat, *Ahkām al Waqf Dirāsah Qānuniyah Fiqhiyyah Muqāranah bain al Syarīah wa al Qānūn*. (Amman: Dar al Tsaqafah, 2011), 83-85.

⁶⁷ UU No.41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.

Sebelum lahirnya Undang-undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang wakaf, harta benda wakaf yang populer di masyarakat adalah harta tidak bergerak berupa tanah. Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1977 juga hanya mengatur perwakafan tanah milik. Selanjutnya Kompilasi Hukum Islam (KHI) telah mengakomodir harta benda bergerak namun juga tidak dijelaskan harta benda bergerak apa yang dapat diwakafkan. Kemunculan Undang-undang Nomor 41 tahun 2002 tentang wakaf membawa paradigma baru dengan harta benda bergerak yang beragam. Keragaman harta benda wakaf ini menuntut kompetensi nazhir yang handal termasuk kompetensi kepemimpinan.⁶⁸

d. Ikrar Wakaf;

Ikrar wakaf dalam istilah fikih dapat disebut dengan *ṣīgah*, yaitu kata atau pernyataan yang menunjukkan kemauan seseorang untuk mewakafkan sebagian harta miliknya, baik secara jelas (*ṣāriḥ*) dengan menggunakan kata yang hanya mengandung arti wakaf, seperti seseorang mengatakan: saya mewakafkan tanah saya ini untuk madrasah. Atau dengan samaran (*kināyah*), yaitu menggunakan kata yang tidak langsung mengandung arti berwakaf, seperti seseorang menyatakan kehendak wakafnya dengan

⁶⁸ Farid Wadjdy & Mursyid, *Wakaf dan Kesejahteraan Umat*, 56.

menggunakan kata sedekah, ia mengatakan: hasil dari kebun ini saya sedekah untuk madrasah selamanya. Pernyataan ini dapat berarti wakaf karena kata sedekah disertai dengan kata selamanya. Sedangkan dalam Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 Pasal 1 ayat (3) dijelaskan bahwa ikrar wakaf adalah pernyataan kehendak wakif yang diucapkan secara lisan dan/atau tulisan kepada Nazhir untuk mewakafkan harta benda miliknya.⁶⁹

Selanjutnya dalam Pasal 21 ayat (2) dijelaskan bahwa akta ikrar wakaf paling sedikit memuat: a. nama dan identitas *wāqif*; b. nama dan identitas Nazhir; c. data dan keterangan harta benda wakaf; d. peruntukan harta benda wakaf; e. jangka waktu wakaf.⁷⁰

e. Peruntukan Harta Benda Wakaf;

Peruntukan harta benda wakaf dan istilah fikih disebut *Mauqūf ‘alaih*, yaitu pihak yang menjadi penerima hasil atau manfaat wakaf, baik perorangan, kelompok orang atau institusi seperti masjid, pondok pesantren, dan lain sebagainya. Pihak penerima hasil wakaf disyaratkan harus sasaran yang baik (*jihah berr*), bukan sasaran maksiat (*jihah ma’siah*), dan sifatnya kontinyu. Sedangkan dalam Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 Pasal 22 ayat (1-4) dinyatakan bahwa dalam rangka mencapai

⁶⁹ UU No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf.

⁷⁰ UU No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf.

tujuan dan fungsi wakaf, harta benda wakaf hanya dapat diperuntukkan bagi: a. sarana dan kegiatan ibadah; b. sarana dan kegiatan pendidikan serta kesehatan; c. bantuan kepada fakir miskin anak terlantar, yatim piatu, bea siswa; d. kemajuan dan peningkatan ekonomi umat; dan/atau e. kemajuan kesejahteraan umum lainnya yang tidak bertentangan dengan syariah dan peraturan perundang-undangan.

f. Jangka Waktu Wakaf.

Harta benda wakaf dapat dimanfaatkan untuk selamanya atau jangka waktu tertentu sesuai dengan keinginan *wāqif* ketika diikrarkan guna keperluan ibadah dan/atau kesejahteraan umum menurut syariah. Jangka waktu wakaf dijelaskan dalam Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 Pasal 1 ayat 5, Pasal 6 ayat 5 dan Pasal 21 ayat 5.⁷¹

4. Macam-Macam Wakaf

Macam-macam wakaf dapat dibagi dari sisi penerima, jangka waktu, pengelolaan dan harta benda yang diwakafkan. Dari sisi penerimanya, macam wakaf terbagi menjadi 3(tiga) *waqf al Khaerī*, *waqf al ahlī* dan *waqf al musytarak*. *Waqf al Khaerī* adalah wakaf

⁷¹ UU No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf.

yang dari permulaan akadnya diperuntukkan bagi kepentingan umum seperti: masjid, madrasah, fakir, miskin dan sasaran umum lainnya. Sementara *waqf al ahlī* adalah wakaf yang pada permulaan akadnya diperuntukkan bagi kepentingan orang tertentu baik yang memiliki hubungan kekerabatan atau tidak memiliki hubungan kekerabatan.⁷² Adapun *waqf al musytarak* adalah wakaf yang hasilnya diperuntukkan bagi kepentingan perorangan dan kepentingan umum.⁷³

Dari sisi jangka waktu, wakaf terbagi menjadi *waqf al muabbad* dan *waqf muaqqat*. *waqf al muabbad* adalah harta benda wakaf yang diserahkan kepada nazhir untuk waktu selamanya. Adapun *waqf al muaqqat* adalah harta benda wakaf yang diserahkan kepada nazhir untuk dikelola dalam jangka waktu tertentu sesuai kehendak *wāqif*.⁷⁴

Ditinjau dari segi pengelolaannya, Munzir Qahf membagi menjadi wakaf langsung (*al Mubāsyir*) dan wakaf produktif (*al Istismāry*). Wakaf langsung adalah wakaf yang pokok harta

⁷² Wahbah al Zuhaili, *Rukyah ijtihādiyyah fī Masāil al Fiqhiyyah al Muāṣirah li al Waqf*, (Damaskus: Dar al Maktabi, 1997), 12.

⁷³ Munzir Abd al Karim al Qudlat, *Ahkām al Waqf Dirāsah Qānūniyyah Fiqhiyyah Muqāranah bain al al Syarīah wa al Qānūn*, (Bairut: Dar al Saqafah, 2011), 57.

⁷⁴ Ahmad Ibrahim Bek & Washil Ala al Din Ahmad Ibrahim, *Mausūah Ahkām al Waqf ‘ala al Mazāhib al Arba’ah* (Kairo: Maktabah al Azhariah li al Turas, 2009), 267-268.

bendanya langsung dipergunakan untuk kepentingan penerima tanpa dilakukan kegiatan produksi, seperti wakaf masjid, madrasah, tanah pemakaman dan lainnya. Adapun wakaf produktif adalah wakaf yang pokok harta bendanya dipergunakan untuk kegiatan produktif kemudian hasilnya didistribusikan sesuai tujuan wakaf.⁷⁵

Dari segi *mauqūf bih* atau harta benda wakaf, macam wakaf dapat berupa harta yang tidak bergerak dan harta bergerak. Harta tidak bergerak seperti tanah, sumber mata air, rumah, pohon dan lainnya. Adapun dari harta bergerak, macam wakaf dapat berupa: wakaf uang (*waqf an-nūqūd*), wakaf aset surat-surat berharga seperti saham, sukuk, deposito syari'ah, wakaf satuan rumah susun, wakaf atas hak kekayaan intelektual, dan lain-lain.⁷⁶

5. Nazhir Wakaf Perspektif Fikih dan UU No.41/2004

Nazhir mempunyai posisi dan fungsi yang strategis dalam pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf. Maju mundurnya lembaga wakaf tergantung nazhir yang mengelola dan mengembangkannya.

⁷⁵ Munzir Qahf, *al Waqf al Islāmy Tathawwuruh Idāratuh Tanmiyatuḥ*, (Damaskus: Dar al Fikr, 2000), 158-159.

⁷⁶ Jaih Mubarak, *Wakaf Produktif*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008), 131-136.

a. Pengertian Nazhir

Nazhir wakaf atau wilayah adalah wewenang yang melekat pada seseorang yang berimplikasi pada kepemilikan hak atas pengelolaan harta benda wakaf, penjagaan, pembangunan, renovasi, produktifitas, pendistribusian hasilnya, hak dalam bertransaksi advokasi dan hak lainnya yang sesuai dengan hukum.⁷⁷

b. Bentuk-bentuk Nazhir wakaf

Jenis-jenis nazhir dapat dibagi dari berbagai sudut pandang. Berdasarkan asal wewenang yang dimilikinya, nazhir dapat terbagi menjadi dua, yaitu *nazzārah al aṣliyyah* dan *nazzārah al mustafādah* atau *al far'iyyah*. *Nazzārah al aṣliyyah* adalah nazhir asli dimana jabatan nazhir yang dimilikinya sejak awal bukan limpahan wewenang dari orang lain. Sementara yang dimaksud dengan *nazzārah al mustafādah* atau *al far'iyyah* adalah jabatan nazhir yang dimiliki seseorang karena pelimpahan wewenang dari nazhir lain.⁷⁸

Berdasar ruang lingkup kerja yang ditugaskannya, nazhir terbagi menjadi *al nazzārah al muthlaqah* dan *al nazzārah al*

⁷⁷ Muhammad Ahmad Farj Sanhūrī, *Majmūah Qawānīn al Maṣriyyah al Muhtārah min al Fiqh al Islāmī*, J.III (Kairo: Matbaah Maṣr Syarikah Musāhamah Maṣriyyah, 1949), 806.

⁷⁸ Khalid Abdullah al Syuaib, *al Nazzārah 'ala al Waqf*, (Kuwait: al Amanah al Ammah li al awqaf, 2006), 67.

muqayyadah. al nazẓārah al muṭlaqah adalah nazhir yang memiliki tugas yang mencakup seluruh tugas kenazhiran. *al nazẓārah al muqayyadah* adalah nazhir yang hanya memiliki sebagian tugas dari beberapa tugas yang dimiliki nazhir. Sebagai contoh nazhir yang hanya memiliki tugas dalam pendistribusian hasil wakaf kepada yang berhak menerimanya.⁷⁹ Selanjutnya nazhir dapat dibagi menjadi *nāẓir thabī'iy* dan *nāẓir i'tibārī*. *Nazhir thabī'iy* yakni nazhir yang dimiliki oleh seseorang sebagai individu. Sementara *nāẓir i'tibārī* adalah nazhir badan hukum.⁸⁰

Ditinjau dari jumlah anggota dalam kenazhiran, nazhir dapat terbagi menjadi *al nazẓārah al fardiyyah* dan *al nazẓārah al jamāiyyah*. *al nazẓārah al fardiyyah* yakni nazhir perseorangan, sementara yang dimaksud dengan *al nazẓārah al jamāiyyah* adalah nazhir kelompok.⁸¹ Pembagian nazhir berikutnya adalah pembagian berdasarkan keberadaan pengawas. Nazhir yang memiliki atasan langsung yang berfungsi sebagai pengawas dinamakan sebagai nazhir *isyrāfiyyah*. Sementara nazhir yang tidak memiliki atasan langsung yang berfungsi sebagai pengawas disebut dengan nazhir *goer isyrāfiyyah*.⁸²

⁷⁹ Khalid Abdullah al Suaib, *al Nazẓārah 'ala al Waqf*, 72.

⁸⁰ Khalid Abdullah al Suaib, *al Nazẓārah 'ala al Waqf*, 75.

⁸¹ Khalid Abdullah al Suaib, *al Nazẓārah 'ala al Waqf*, 76.

⁸² Khalid Abdullah al Suaib, *al Nazẓārah 'ala al Waqf*, 77.

Adapun perspektif Undang-undang Nomor 41 tahun 2004 tentang Wakaf, nazhir terbagi menjadi nazhir perseorangan, nazhir organisasi dan nazhir badan hukum.

c. Syarat Nazhir

Mayoritas ulama fikih menetapkan syarat-syarat nazhir sebagai berikut:

- 1) Islam (*al-Islām*), maka orang kafir tidak layak menjadi nazhir dikarenakan nazhir merupakan satu bentuk kekuasaan. Orang kafir tidak layak menduduki jabatan yang membawahi urusan orang muslim.
- 2) Berakal sehat (*al-‘Aql*), oleh karena itu orang gila tidak sah menjadi nazhir.⁸³
- 3) Dewasa (*al-Bulūg*), dengan demikian anak kecil tidak sah menjabat sebagai nazhir.
- 4) Adil (*al-‘Adālah*), yakni menjaga diri dari perbuatan dosa besar dan atau sering berbuat dosa kecil, serta jujur, amanah dan bertanggungjawab, dengan demikian orang yang fasik atau tidak jujur tidak boleh menjadi nazhir.⁸⁴

⁸³ Mansūr bin Yūnus al-Bahūti, *Kasyshāf al Qina.*, 2/458

⁸⁴ Muhammad bin Arafah al-Dasūqy, *Hāsyiah al Dasūqy*, 4/ 452

- 5) Mampu (*al-Kafā'ah*), dalam arti seorang nazhir harus kompeten dapat melakukan tugas-tugas kenazhirannya secara profesional.

Dalam Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf, dijelaskan bahwa Nazhir ada tiga macam: (1). nazhir perorangan, (2) nazhir organisasi, (3). nazhir badan hukum. Nazhir perseorangan disyaratkan sebagai berikut: (1). Warga Negara Indonesia, (2). beragama Islam. (3). dewasa, (4). amanah, (5). mampu secara jasmani dan rohani, (6). tidak terhalang melakukan perbuatan hukum.

Sedangkan nazhir organisasi, disyaratkan: (1) pengurus organisasi yang bersangkutan memenuhi persyaratan nazhir perseorangan. (2). organisasi yang bergerak di bidang sosial, pendidikan, kemasyarakatan dan / atau keagamaan Islam.

Nazhir badan hukum, disyaratkan: (1). pengurus badan hukum yang bersangkutan memenuhi persyaratan nazhir perseorangan. (2). badan hukum Indonesia yang dibentuk sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (3). badan hukum yang bersangkutan bergerak di bidang sosial, pendidikan, kemasyarakatan , dan/ atau keagamaan Islam. (UU No. 41 Th. 2004, pasal 9 -10).

d. Tugas dan Kewajiban Nazhir

Hakikat wakaf adalah menjaga harta benda wakaf dan mendistribusikan hasil atau manfaatnya. Dari hakikat wakaf ini maka nazhir sebagai pengelola wakaf secara umum bertugas menjaga kelestarian harta benda wakaf dan mendistribusikan hasil atau manfaatnya. Tugas nazhir wakaf, secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Menjaga harta benda wakaf

Mayoritas ulama sepakat bahwa nazhir berkewajiban melakukan segala upaya yang menjamin keamanan, kelestarian dan kebersinambungan hasil atau manfaat harta benda wakaf. Karena tujuan utama dari wakaf adalah menjaga kelestarian perolehan pahala bagi *wāqif* dan kelestarian perolehan manfaat wakaf bagi *mauqūf alaih*. Dalam rangka merealisasikan hal tersebut maka nazhir berkewajiban membangun, merenovasi jika terdapat kerusakan pada harta benda wakaf, membiayai dan mengadvokasinya.⁸⁵

2) Merealisasikan *syarṭ al wāqif*

Syarṭ al wāqif adalah sesuatu yang dituntut oleh seorang *wāqif* ketika menyerahkan harta wakafnya

⁸⁵ Khālid Abdullāh, *al Nazzārah ‘ala al Waqf*, (Kuwait: Amanah al Ammah li al Auqaf, 2006), 166.

terkait dengan cara pengelolaan harta benda wakafnya dan pendistribusian hasilnya. Contoh: nazhir menginginkan bahwa harta benda yang telah diwakafkan dibangun untuk asrama anak yatim. Mayoritas ulama berpendapat bahwa nazhir berkewajiban merealisasikan syarat tersebut.⁸⁶

3) Memproduktifkan harta benda wakaf

Memproduktifkan harta benda wakaf bertujuan agar harta benda wakaf dapat menghasilkan. Jika harta benda wakaf berupa tanah yang dapat menghasilkan *income* maka nazhir wajib berupaya melakukan tindakan agar tanah wakaf tersebut dapat menghasilkan *income*. Kewajiban nazhir adalah memproduktifkannya. Jika harta benda wakaf berupa bangunan sekolah yang siap digunakan untuk proses belajar mengajar, maka nazhir dapat langsung memfungsikan bangunan tersebut sebagai tempat belajar.⁸⁷

4) Mendistribusikan hasil atau manfaat wakaf

Tujuan dari wakaf adalah agar *wāqif* mendapatkan pahala dari wakafnya. *Wāqif* tidak akan memperoleh pahala kecuali jika hasil atau manfaat dari wakaf telah

⁸⁶ Khālid Abdullāh, *al Nazzārah ‘ala al Waqf*, 181.

⁸⁷ Khālid Abdullāh, *al Nazzārah ‘ala al Waqf*, 195.

didistribusikan kepada yang berhak. Oleh karena itu nazhir memiliki kewajiban mendistribusikan hasil atau manfaat dari harta benda wakaf.⁸⁸

Pasal 11 Undang-undang Nomor 4 Tahun 2004 tentang Wakaf dinyatakan bahwa Nazhir mempunyai tugas: a. melakukan pengadministrasian harta benda wakaf; b. mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi, dan peruntukannya; c. mengawasi dan melindungi harta benda wakaf; d. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Badan Wakaf Indonesia.

Tugas nazhir di atas merupakan tugas yang cukup berat, oleh karena itu nazhir dituntut memiliki kompetensi manajerial yang baik termasuk di dalamnya kepemimpinan yang dapat membawa kemajuan pada lembaga wakaf.

6. *Fundraising* Wakaf

Suatu lembaga tidak dapat dilepaskan dari aktifitas *fundraising*. *Fundraising* sangat penting karena dapat menyokong eksistensi suatu lembaga. Di bawah ini akan dipaparkan tentang konsep *fundraising*.

⁸⁸ Khālīd Abdullāh, *al Nazzārah ‘ala al Waqf*, 210.

a. Pengertian *Fundraising*

Fundraising merupakan kata dari Bahasa Inggris yang mempunyai arti pengumpulan atau penggalangan dana dalam mewujudkan tujuan tertentu dan biasanya berupa kegiatan amal⁸⁹. Penggalangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah perbuatan menggalang⁹⁰. Menggalang dalam KBBI adalah mengumpulkan atau mencari terkait dengan dana atau dukungan⁹¹. Jadi dapat dikatakan bahwa *fundraising* merupakan proses penggalangan dana untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu.

Berbicara terkait dengan *fundraising* maka tidak akan lepas dari yang namanya dana. Dana dalam hal ini tentu dapat berbentuk uang atau harta lain yang mempunyai nilai ekonomis. Tetapi berbicara *fundraising* juga tidak dapat dilepaskan dengan *resources* (sumber daya). Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Artinya ada dua kata kunci dalam *fundraising* yaitu dana dan sumber daya, yang keduanya menjadi ciri khas atau karakteristik dari *fundraising*. Juwani dan Sutisna mendefinisikan *fundraising* sebagai proses atau kegiatan

⁸⁹Cambridge Dictionary. Diakses dari <https://dictionary.cambridge.org/english/fundraising> pada tanggal 08 Oktober 2021.

⁹⁰KBBI Daring. Diakses dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/penggalangan> pada tanggal 08 Oktober 2021.

⁹¹KBBI Daring. Diakses dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/menggalang> pada tanggal 08 Oktober 2021.

penghimpunan (mengumpulkan) dana dan atau sumber daya dari masyarakat dengan tujuan mendanai program atau kegiatan suatu lembaga yang tujuan akhirnya adalah tercapainya visi dari lembaga yang dibiayai⁹².

Definisi lain terkait dengan *fundraising* adalah dikemukakan oleh Rachmasari, dkk. yang menyatakan bahwa *fundraising* merupakan proses menggalang atau mengumpulkan dana. Penggalangan atau pengumpulan dana tersebut dapat dilakukan oleh perorangan atau kelompok atau organisasi. Orang atau subyek yang menggalang dana tersebut dalam *fundraising* dapat dikatakan sebagai *fundraiser*. Selanjutnya Rachmasari, dkk. mengemukakan bahwa *fundraising* merupakan metode untuk mengelola dalam menentukan atau menyelidiki pihak-pihak yang dapat membagikan manfaat serta mampu mengkontruksi hubungan terhadap penerima manfaat⁹³.

⁹² Ahmad Juwaini. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising: Teknik dan Kiat Sukses Menggalang Dana Melalui Surat*. (Depok: Piramedia, 2005). hlm. 4. Hendra Sutisna. *Fundraising Database: Panduan Praktis Menyusun Fundraising Database dengan Microsoft Access*. (Depok: Piramedia, 2005), 11.

⁹³ Yessi Rachmasari, Sonni A. Nulhaqim., dan Nurliana Cipta Apsari. *Strategi Fundraising: Konsep dan Implementasi*. (Bandung: Unpad Press, 2016), 16.

b. Urgensi *Fundraising*

Fundraising selain mempunyai manfaat juga mempunyai urgensi. Walaupun urgensi dari *fundraising* hampir sama dengan manfaat *fundraising*. Namun manfaat dan urgensi dari *fundraising* harus dilihat dari perspektif yang berbeda. Manfaat dilihat sebagai (*post*) setelah terjadinya *fundraising* dalam hal ini disebut sebagai dampak (*impact*). Adapun urgensi dalam hal ini dilihat dari sudut pandang (*pre*) sebelum terjadinya *fundraising*. Oleh karena itu kata kunci urgensi *fundraising* adalah mengapa perlu adanya *fundraising*. Melihat kata kunci tersebut, maka terdapat beberapa urgensi dari adanya *fundraising*. Pertama, keperluan dalam pendanaan program. Telah disinggung bahwa dana atau sumber daya lain sangat penting dalam mensukseskan suatu program. Adanya *fundraising* diperlukan dalam rangka menghimpun dana atau sumber daya lain untuk mensukseskan program. Oleh karena itu dalam hal ini *fundraising* lahir setelah adanya keperluan atau perlunya dana maupun sumber daya lain dalam mensukseskan program⁹⁴.

Kedua, menjaga keberlanjutan lembaga. Pola pikir dalam urgensi *fundraising* terkait menjaga keberlanjutan lembaga hampir sama dengan pola pikir perlunya *fundraising* dalam mensukseskan

⁹⁴ Yuli Pujihardi, *Panduan Menggalang Dana Perusahaan*, (Kota Depok: PARAMEDIA, 2006), 14.

program. Sebelum membuat lembaga pasti harus dipikirkan eksistensi keberlanjutan lembaga. Jangan sampai membuat lembaga hanya untuk satu kali waktu. Walaupun hal tersebut diperbolehkan. Tapi dalam kaitan membentuk lembaga yang berkelanjutan, maka harus dipikirkan bagaimana cara agar lembaga tetap eksis atau berdiri secara berkelanjutan? Berangkat dari pertanyaan tersebut maka muncullah gagasan perlunya *fundraising* sebagai instrumen untuk menjaga keberlanjutan lembaga. Disinilah urgensi dari *fundraising* terhadap keberlanjutan suatu lembaga, tentunya melalui adanya penghimpunan dana atau sumber daya lain⁹⁵.

Ketiga, urgensi dari *fundraising* yaitu meningkatkan citra lembaga. Banyak lembaga tentu membutuhkan citra yang baik atau klaim positif dari masyarakat luas. Salah satu cara meningkatkan citra lembaga agar menjadi baik adalah dengan melakukan *fundraising*. Adanya *fundraising* dapat menciptakan komunikasi antara penghimpun dana atau sumber daya dalam hal ini lembaga dengan masyarakat luas. *Fundraising* menjadi media bagi lembaga untuk melakukan *campaign* atau pemberitahuan terkait dengan adanya lembaga atau program dibuat. *Fundraising*, dengan demikian mampu mengkomunikasikan antara penghimpun dana

⁹⁵ Yuli Pujihardi, *Panduan Menggalang Dana Perusahaan*...14.

dan sumber daya dengan masyarakat luas. Penghimpun dalam melakukan *fundraising* juga dapat melakukan sosialisasi tentang lembaga, (visi, misi, tujuan, dan program). Alhasil masyarakat memperoleh informasi terkait dengan lembaga atau program yang akan dijalankan. Kondisi tersebut tentu akan mengangkat citra lembaga atau citra program. Tetapi dengan syarat jika *fundraising* yang dilakukan sesuai dengan tujuan dan memuaskan masyarakat yang terlibat dalam *fundraising*⁹⁶.

Keempat, urgensi dari adanya *fundraising* adalah menampung aspirasi masyarakat. Keinginan masyarakat yang begitu banyak, misalnya untuk membuat suatu lembaga atau program yang bermanfaat, dapat dilakukan dengan *fundraising*. Adanya *fundraising* dapat memberikan media bagi masyarakat untuk menyalurkan aspirasi, atau *fundraising* dapat dijadikan sebagai alat untuk mewujudkan aspirasi dari masyarakat. Misalnya, di suatu daerah terjadi bencana alam dan meruntuhkan bangunan-bangunan masyarakat. Masyarakat sekitar yang terdampak membutuhkan bantuan untuk membangun bangunan-bangunan kembali. Kemudian masyarakat yang tidak terdampak mempunyai keinginan atau aspirasi untuk membantu masyarakat yang terdampak dengan cara membantu uang atau material bangunan.

⁹⁶ Yuli Pujihardi, *Panduan Menggalang Dana Perusahaan ...*15.

Perwujudan hal tersebut dapat dilakukan dengan *fundraising*. Masyarakat dapat dikoordinir oleh suatu lembaga atau komunitas untuk menghimpun dana dan sumber daya lain seperti material bangunan, kemudian hasil penghimpunan tersebut disalurkan untuk membangun kembali bangunan-bangunan yang sudah runtuh akibat bencana alam. Itu salah satu urgensi *fundraising* dalam hal menampung aspirasi masyarakat⁹⁷.

Itulah beberapa urgensi atau perlunya dilakukan *fundraising*. Urgensi tersebut juga dapat menjadi alasan untuk membentuk *fundraising*. Alasan tersebut juga dapat menjadi alasan bagi suatu lembaga yang ingin berdiri dan berkelanjutan (*sustainable*). Begitu juga dengan program. Alasan perlunya *fundraising* juga berlaku bagi terbentuknya suatu program.

c. Tujuan *Fundraising*

Seperti dengan kegiatan lain yang mempunyai tujuan. *Fundraising* juga mempunyai tujuan. Ada beberapa tujuan dari *fundraising* tetapi tujuan utama *fundraising* adalah menghimpun dana atau sumber daya lain. Hal ini sesuai dengan kata kunci dari *fundraising* sendiri yaitu menghimpun dana atau sumber daya lain. Jadi jika suatu *fundraising* tidak mampu

⁹⁷ Yuli Pujihardi, *Panduan Menggalang Dana Perusahaan*...15

melakukan penghimpunan dana atau sumber daya lain maka tujuan dari *fundraising* dapat dikatakan belum tercapai. Apabila ada hal lain yang didapat dari adanya *fundraising*, selain menghimpun dana atau sumber daya. Hal tersebut dapat dikatakan bukan bagian dari tujuan *fundraising*, melainkan hanya menfaat lain dari adanya *fundraising*. Oleh karena itu yang patut dicermati untuk menjadi indikator utama dalam tujuan *fundraising* adalah terjadinya penghimpunan dana atau sumber daya lain⁹⁸.

Fundraising selain mempunyai tujuan utama juga mempunyai beberapa tujuan lain. Pertama, tujuan lain dari adanya *fundraising* adalah untuk menghimpun dana. Menghimpun dana merupakan tujuan *fundraising* yang paling utama. Penyumbang dimaksud bukan saja hanya dimaknai sebagai penyumbang dana, melainkan juga dapat dimaknai sebagai penyumbang sumber daya lain. Menghimpun atau memperbanyak donatur merupakan tujuan *fundraising* dalam rangka mewujudkan tujuan utama *fundraising*. Semakin banyak donatur yang dihimpun dalam *fundraising*, maka akan semakin banyak dana atau sumber daya yang terkumpul. Artinya tujuan utama *fundraising* semakin cepat tercapai. Kedua, yang juga merupakan bagian dari tujuan lain *fundraising* adalah menghimpun simpatisan dan pendukung. Simpatisan atau

⁹⁸ Ahmad Juwaini. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising: Teknik dan Kiat Sukses Menggalang Dana Melalui Surat...5*

pendukung berbeda dengan donatur. Jika donatur adalah pihak yang memberikan dana atau sumber daya lain. Simpatisan atau pendukung merupakan pihak yang mendukung adanya program *fundraising*, tetapi tidak ikut terlibat dalam memberikan dana atau sumber daya lain. Jadi simpatisan atau pendukung ini sifatnya mendukung suatu program *fundraising* melalui klaim, komunikasi, sosialisasi kepada pihak lain. Semakin banyak simpatisan atau pendukung dalam program *fundraising*, maka akan semakin banyak potensi terkumpulnya donatur. Karena simpatisan atau pendukung ini dapat memberikan informasi kepada masyarakat luas untuk menjadi donatur dalam *fundraising*⁹⁹.

Ketiga, tujuan lain dari adanya *fundraising* adalah memuaskan donatur. Hal ini penting karena donatur merupakan pihak utama dalam berhasilnya *fundraising*. Tanpa adanya donatur, maka sulit atau bahkan tidak mungkin ada keberhasilan *fundraising*. Oleh karena itu peran donatur sangat penting dalam *fundraising*. Melihat peran dari donatur yang sangat penting tersebut maka kepuasan atau tercapainya keinginan dari donatur merupakan bagian tujuan *fundraising*. Ketika *fundraising* tidak dapat memuaskan donatur maka dapat dikatakan tujuan lain dari *fundraising* belum terlaksana sepenuhnya. Adanya donatur bersedia

⁹⁹ Ahmad Juwaini. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising: Teknik dan Kiat Sukses Menggalang Dana Melalui Surat...6*.

memberikan sumbangan dana atau sumber daya lain tentu karena tertarik dan berharap dengan program *fundraising*. Jika program *fundraising* tidak mampu memuaskan donatur, maka tujuan *fundraising* belum bisa dikatakan berhasil secara maksimal. Memuaskan donatur dalam hal ini tidak hanya berhenti pada terselenggaranya penghimpunan dana atau sumber daya lain saja, tetapi juga terselenggaranya penyaluran dana atau sumber daya tersebut sesuai dengan tujuan yang disampaikan kepada donatur. Jika yang dicapai hanya pengumpulan dana atau sumber daya saja, maka tujuan utama dari *fundraising* dapat dikatakan berhasil, tetapi tujuan tersebut belum tentu memuaskan donatur. Padahal peran donatur sangat utama dalam *fundraising*, untuk itu memuaskan donatur tentu harus dilaksanakan agar tujuan *fundraising* dapat dikatakan sempurna¹⁰⁰.

d. Manfaat *Fundraising*

Fundraising telah kita ketahui bersama merupakan suatu *project* untuk mengumpulkan dana atau sumber daya dalam membiayai suatu lembaga. Kegiatan *fundraising* bukan berarti hanya dapat dimaknai merupakan suatu pengumpulan atau penggalangan dana atau sumber daya saja. *Fundraising* juga harus

¹⁰⁰ Ahmad Juwaini. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising: Teknik dan Kiat Sukses Menggalang Dana Melalui Surat...7*

dimaknai secara luas termasuk dalam proses penyaluran dana atau sumber daya yang telah digalang atau dihimpun. Penyaluran dana atau sumber daya dari *fundraising* tersebut sesungguhnya merupakan manfaat dari *fundraising*. Karena jika dana atau sumber daya sudah dikumpulkan atau digalang kemudian diam saja, tidak disalurkan, maka dana atau sumber daya tersebut akan statis dan tidak mempunyai efek apapun. Akibatnya tidak ada dampak dan manfaat yang diperoleh melalui adanya *fundraising*.

Ada setidaknya dua manfaat dari adanya *fundraising*. Pertama, *fundraising* bermanfaat dalam menyokong pendanaan suatu lembaga dalam menjalankan *project* yang dituju. Peran *fundraising* tentu sangat utama dalam mensukseskan suatu *project*. Bayangkan misalnya suatu *project* atau kegiatan dilakukan tanpa ada dana dan sumber daya. Pasti kegiatan tersebut akan sulit untuk mencapai tujuan. Adanya dana atau sumber daya dapat mempermudah suatu kegiatan untuk berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan. Hal tersebut dapat dilakukan salah satunya dengan adanya *fundraising*. Kedua, *fundraising* bermanfaat dalam mendukung keberlangsungan suatu kegiatan atau lembaga. Ada kalanya suatu kegiatan tidak hanya dilakukan satu kali selesai, melainkan harus dilakukan secara berkelanjutan. Tentu kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan membutuhkan dana atau

sumber daya yang berkelanjutan juga. Adanya *fundraising* memberi manfaat terhadap kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dapat terlaksana secara berkelanjutan juga. Begitu juga dengan suatu pengelolaan lembaga atau organisasi yang membutuhkan keberlanjutan dalam menjaga eksistensi. Tentu *fundraising* dalam hal ini mempunyai manfaat yang kuat dalam menjaga keberlanjutan pengelolaan organisasi.¹⁰¹ Namun jika *fundraising* dilakukan secara terus menerus akan berdampak kepada ketidak mandirian lembaga, selalu bergantung kepada uluran tangan donatur,

e. Metode *Fundraising*

Fundraising bukan merupakan suatu bentuk atau program yang dapat berjalan sendiri. Ada metode yang harus dilakukan agar *fundraising* dapat berjalan secara maksimal mencapai tujuan dan memberikan manfaat. Metode *fundraising* setidaknya terdiri dari dua metode yaitu (1) metode langsung (*direct method*); dan (2) metode tidak langsung (*indirect method*). Dua metode tersebut bekerja dengan cara yang berbeda-beda. Artinya dua metode

¹⁰¹ Ahmad Juwaini. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising: Teknik dan Kiat Sukses Menggalang Dana Melalui Surat...*⁸

tersebut juga dapat menghasilkan hal yang berbeda terkait dengan *fundraising*¹⁰².

Metode *fundraising* secara langsung adalah metode penghimpunan dana atau sumber daya dilakukan dengan berkomunikasi antara penghimpun dana dengan donatur. Komunikasi tersebut dilakukan secara langsung dengan berbagai media mislanya *direct mail*, *event*, *tele fundraising*, dan presentasi langsung (tanya jawab). Kelebihan dari metode *fundraising* secara langsung adalah terjadinya komunikasi langsung antara penghimpun dengan donatur. Situasi tersebut tentu akan mempercepat penghimpunan dana atau sumber daya dari donatur. Komunikasi secara langsung juga akan memberikan kemudahan bagi penghimpun dana untuk menyampaikan informasi kepada donatur terkait *fundraising* yang akan atau sedang dilakukan. Komunikasi secara langsung memberikan kemudahan bagi para penghimpun dana untuk menarget calon yang berpotensi menjadi donatur. Komunikasi langsung tersebut juga mempermudah donatur untuk menerima informasi secara akurat dan pasti dari penghimpun dana atau sumber daya lain¹⁰³.

Metode selanjutnya dalam *fundraising* adalah metode tidak langsung. Metode ini menekankan pada komunikasi secara tidak

¹⁰² Ahmad Juwaini. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising*...8.

¹⁰³ Ahmad Juwaini. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising*...8-9.

langsung antara penghimpun dana atau sumber daya dengan donatur. Komunikasi tersebut tidak bersifat dua arah melainkan hanya bersifat satu arah. Penghimpun dana atau sumber daya dalam hal ini mempunyai tugas kuat untuk meyakinkan calon donatur yang belum jelas. Komunikasi dilakukan satu arah oleh penghimpun dana atau sumber daya kepada pihak umum yang belum jelas. Biasanya dalam metode *fundraising* tidak langsung dilakukan dengan menggunakan media seperti, *advertising*, *advertorial*, *image campaign*, *leaflet*, *meme*, dan media lain yang dapat memberikan informasi terkait dengan *fundraising*¹⁰⁴.

Metode *fundraising* secara tidak langsung tentu harus dilakukan lebih menarik dan lebih jelas dibandingkan dengan metode secara langsung. Jika pada metode secara langsung, ada komunikasi dua arah sehingga memberikan kesempatan bagi donatur untuk memertanyakan hal-hal yang belum jelas atau hal lain terkait dengan *fundraising* yang akan atau sedang dilaksanakan. Metode *fundraising* secara tidak langsung tidak memberikan kesempatan bagi donatur untuk berkomunikasi kepada penghimpun dana. Oleh karena itu dalam metode secara tidak langsung, harus ada kejelasan terkait *fundraising* yang akan atau sedang berlangsung, agar calon donatur mudah mengerti.

¹⁰⁴ Ahmad Juwaini. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising...*8

Kemudian juga harus ada hal yang menarik perhatian donatur, minimal ingin mengetahui program *fundraising*¹⁰⁵.

Itulah dua metode *fundraising* yang dapat dilakukan. Dua metode tersebut tentu mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kemudian dua metode tersebut mempunyai efektifitas dan efisiensi tersendiri. Oleh karena itu kurang tepat jika kemudian mengunggulkan salah satu metode dalam *fundraising*.

B. Tinjauan Umum tentang Model Kepemimpinan

James MacGregor Burns memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan mendorong pengikut agar bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi-keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan- pemimpin dan pengikut.¹⁰⁶ Sementara Goesch dan Davis mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Ahmad Juwaini. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising...8.*

¹⁰⁶ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Open Road, 1978), 29.

¹⁰⁷ S Goetsch, D.L & Davis, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Ss.*, Englewood Cliffs (NJ: Prentice Hall International, Inc, 1994). 192.

Kepemimpinan terbagi ke dalam beberapa model, di antaranya: 1) model otokratis; 2) model demokratis; 3) model *laizes faire*; 4) model situasional; 5) model transaksional; dan 6) model kepemimpinan transformasional.

1. Model Otokratis

Model otokratis adalah model kepemimpinan yang berbasis pada perintah. Perintah yang dimaksud adalah perintah dari atasan kepada bawahan. Perintah yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan lebih cenderung mempunyai sifat pemaksaan dan bersifat cenderung meleraikan antara atasan dengan bawahan. Model kepemimpinan ini merupakan model kepemimpinan yang paling tua dan paling banyak dikenal.¹⁰⁸ Model otokratis membawa pemimpin sebagai atasan yang *all out* atau totalitas terhadap pekerjaan. Pemimpin dalam model ini juga lebih ketat dalam hal pengawasan terhadap suatu pekerjaan agar pekerjaan dapat dilakukan dan selesai sesuai rencana. Model otokratis juga membawa pemimpin untuk memberikan perintah yang umumnya didukung atau diikuti dengan adanya sanksi, sehingga disiplin menjadi kunci penting dalam menjalankan pekerjaan menggunakan model otokratis.

¹⁰⁸ Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjahmada University Press, 2012), 94.

Ciri khas dari kepemimpinan otokratis adalah: a. memberikan perintah-perintah yang memaksa dan harus dipenuhi, b. menentukan kebijakan tanpa berkonsultasi dengan anggota, c. tidak pernah memberikan informasi secara detail tentang rencana-rencana yang akan datang, d. memberikan kritik pribadi dan pujian kepada anggota, e. memiliki sikap selalu menjauhi kelompoknya.¹⁰⁹

Ada tiga model kepemimpinan otokratis yaitu otokrat keras, otokrat lembut dan otokrat inkompeten. Otokrat keras mempunyai sifat diantaranya, teguh mempertahankan prinsip bisnis, sangat keras dan konservatif, *business is business*; pegawai yang disukai adalah yang patuh, setia dan tidak inisiatif; tidak mau mendelegasikan otoritas; mau bersikap baik kepada orang asal pegawai tersebut bersedia mematuhi perintahnya dan betul-betul mengetahui posisinya. Otokrat lembut/baik mempunyai ciri-ciri: mempunyai beban pikiran bertanggung jawab, dengan syarat pegawai menunjukkan sikap baik. Dia royal terhadap pegawai/buruh tetapi bawahan tidak boleh meminta atau memilih. Semua pemberiannya harus diterima dan disukai. Termasuk pegawai harus suka kepada pendirian, kemauan dan kebijakannya. Otokrat inkompeten mempunyai ciri: semua sikap, tingkah laku, pujian, cacian tergantung pada emosi sesaat; sering membuat kekeliruan;

¹⁰⁹ Kartini Kartono, *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*, (Jakarta: 1992, Raja Grafindo), 227.

terus-menerus mendominasi orang lain, berkuasa mutlak dan bersikap tiranik; lebih suka mengangkat pegawai dengan karakter rendah untuk dapat memuji dirinya; terlalu yakin akan kebenaran pemikirannya, memberikan perintah tanpa melihat keterbatasan sarana organisasi/perusahaan; tega menyiksa buruh/pegawai bekerja diluar kemampuan mereka.¹¹⁰

2. Model Demokratis

Model demokratis atau model partisipatif, dan bisa juga dikatakan sebagai model suportif.¹¹¹ Model demokratis merupakan model yang menempatkan pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang bersungguh-sungguh serta berusaha semaksimal mungkin dalam menjalankan pekerjaan. Model demokratis memberikan kedudukan bagi pemimpin untuk percaya diri bahwa pemimpin dapat memimpin pengikut dengan baik. Oleh karena itu, dalam model demokratis dibutuhkan pemimpin yang mampu menciptakan ekosistem kerja yang nyaman serta ekosistem tersebut dapat menjadi media bagi pengikut untuk melaksanakan pekerjaan secara benar dan maksimal. Ekosistem yang nyaman tersebut juga dapat menjadikan pengikut mampu mengembangkan keterampilan

¹¹⁰ Kartini Kartono, *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*,... 228-230.

¹¹¹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011), 258.

yang dimiliki dan memperkuat jaringan dengan orang lain. Model demokratis, pemimpin menerima ide atau gagasan baru, saran, kritik, dan perbaikan yang perlu dilakukan terutama saat suasana kerja.

Adanya ide baru, saran, kritik, dan perbaikan dapat dilakukan hanya dengan melalui mekanisme partisipasi dari bawahan. Model demokratis mempunyai ciri yaitu mengutamakan partisipasi dari bawahan. Partisipasi tersebut disesuaikan dengan posisi dan jabatan dari bawahan. Adanya partisipasi tersebut diharapkan bawahan dapat aktif terlibat dalam memperbaiki sistem kepemimpinan. Bawahan juga diharapkan dapat terlibat mengembangkan sistem kepemimpinan melalui adanya medium partisipasi. Partisipasi juga dijadikan sebagai sarana untuk dilakukan musyawarah yang berorientasi pada kepentingan bersama. Disinilah pentingnya pemimpin yang demokratis agar keputusan yang diambil terlebih dahulu mendapat masukan dari bawahan dalam rangka kepentingan bersama. Kepemimpinan demokratis tersebut juga akhirnya cenderung humanis karena melibatkan anggota atau bawahan dalam hubungan antara pemimpin dengan bawahan dalam pengelolaan organisasi¹¹².

¹¹² Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012).100-101.

Model kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dinamis, aktif dan terarah. Pembagian tugas dan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab jelas, sehingga anggota dapat berpartisipasi secara aktif. Kegiatan pengendalian dilakukan secara tertib dan tanggungjawab. Pengambilan keputusan dalam model ini mempergunakan sistem musyawarah dalam setiap unit. Maka setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, tetapi sebaliknya terdorong untuk melaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Tidak ada perasaan takut dari bawahan kepada pemimpin, namun pemimpin selalu disegani dan dihormati secara wajar. Disiplin tinggi berjalan karena kesadaran bukan karena paksaan.¹¹³

Kepemimpinan demokratis benar-benar berjalan dengan baik dengan gejala sebagai berikut, pertama, organisasi/perusahaan dan bagian-bagiannya berjalan dengan lancar walaupun pemimpin tidak ada di kantor; kedua masing-masing pemimpin eksekutif (pelaksana) lebih memikirkan kesejahteraan dan kerja bawahan dari pada mencari perhatian atasan untuk mendapatkan pujian;

¹¹³ Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*,... 101.

otoritas didelegasikan sepenuhnya ke bawah, semua pegawai merasa mapan dan pasti.¹¹⁴

3. Model *Laissez Faire*

Model *laissez faire* adalah model yang memberikan adanya kebebasan kepada bawahan. Artinya model ini menekankan kepada pemimpin untuk memberikan ruang bebas kepada bawahan dalam menentukan dan menjalankan kegiatan. Pemimpin harus bersedia jika bawahan melakukan tindakan-tindakan yang babas. Model ini menekankan pada tidak adanya partisipasi dari pemimpin untuk dimaknai tidak berarti. Jika ada pemimpin yang berpartisipasi aktif, maka partisipasi tersebut harus dimaknai tidak mempunyai arti. Akhirnya dengan tidak adanya partisipasi dari pemimpin, maka model ini kemudian mencari pemimpin informal. Pemimpin yang ada dalam model ini cenderung merupakan pemimpin informal.

Model kepemimpinan ini, pemimpin hanya sebagai simbol. Pemimpin tidak dapat melaksanakan tugasnya dan menyerahkan semua pekerjaan kepada bawahannya. Pemimpin hanya menikmati fungsinya sebagai ‘kepala’ dalam organisasi/perusahaan. Waktunya habis untuk bincang-bincang makan minum dan menemui tamu. Biasanya model ini pemimpin tidak mempunyai ketrampilan teknis

¹¹⁴ Kartini Kartono, *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*, ... 231.

dan tidak punya pendirian, karakternya lemah serta tidak mempunyai kemampuan mengkoordinasikan pegawai dan juga tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Efeknya organisasi/perusahaan kacau balau. Biasanya model kepemimpinan ini didapatkan dari nepotisme atau penyuapan.¹¹⁵

Pemimpin *laissez faire* yang pasif dan hanya menunggu segala sesuatu dari pegawai, maka model ini hanya cocok jika pegawai/buruh mempunyai inisiatif yang baik. Pemimpin cukup memberikan arahan secara umum, selebihnya dikerjakan oleh pegawai. Pembagian tugas dan pembuat keputusan dilakukan oleh pegawai tanpa andil pimpinan.¹¹⁶

4. Model Situasional

Model kepemimpinan situasional pertamakali dicetuskan oleh Paul Harsey dan Kenneth H Blanchard. Model situasional merupakan model yang menekankan kepada pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan *style* dari bawahan. Artinya gaya kepemimpinan yang ada pada atasan harus sesuai dengan karakter atau nilai yang ada pada bawahan. Model kepemimpinan

¹¹⁵ Kartini Kartono, *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*, ... 232-233.

¹¹⁶ Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016), 164.

situasional sendiri dibagi menjadi empat macam. *Pertama, high task and low relationship* yang merupakan model kepemimpinan situasional dengan situasi menginginkan adanya target yang tinggi dengan sumber daya yang rendah. Model ini membutuhkan adanya pemimpin yang mempunyai tujuan yang kuat dan juga mempunyai sifat yang cenderung otoriter¹¹⁷.

Kedua, high task and high relationship, yaitu model kepemimpinan situasional yang memposisikan pada situasi menginginkan target tinggi dan juga dengan sumber daya yang baik. Model ini membutuhkan pemimpin yang mempunyai sifat demokratis. Bahkan model seperti ini memberikan adanya kebebasan kepada bawahan, sehingga peran pemimpin biasanya dapat dikatakan kurang mempunyai arti. *Ketiga, high relationship and low task* adalah model yang menempatkan bawahan mempunyai kerjasama yang baik dan kompak. Hanya dalam model ini bawahan belum mendapatkan tantangan dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini akibat belum ada arahan kepada bawahan untuk menghadapi tantangan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan. Oleh karena itu pada model ini dibutuhkan pemimpin yang mampu mengarahkan kepada bawahan agar mempunyai atau melaksanakan pekerjaan yang mempunyai tantangan tinggi. Pemimpin pada

¹¹⁷ Erni Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Kencana, 2005), 264-265.

akhirnya harus memberikan dukungan dan motivasi kepada bawahan¹¹⁸.

Keempat, low relationship and low task, adalah model kepemimpinan situasional yang memposisikan adanya bawahan dan tujuan yang rendah. Sumber daya dalam hal ini rendah, begitu juga dengan tujuan yang rendah. Model ini tentu membutuhkan pemimpin yang mampu dan harus berkerja ekstra keras untuk memberikan dukungan dan motivasi kepada bawahan. Pemimpin sekaligus juga harus mampu memberikan pedoman kepada bawahan agar mampu bekerja secara baik. Model seperti ini sulit dilakukan dengan pemimpin yang cenderung demokratis. Model ini juga belum tentu berhasil jika dilakukan oleh pemimpin yang mempunyai sifat otoriter¹¹⁹.

Teori situasi menyatakan keefektifan kepemimpinan tidak ditentukan oleh bagaimana pemimpin berperilaku, tetapi tergantung pada ketepatan pemimpin memasang perilaku atau gaya tertentu dengan situasi tertentu. Menurut teori ini pemimpin yang efektif

¹¹⁸ Erni Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah.. *Pengantar Manajemen...* 265-266.

¹¹⁹ Erni Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen....*266.

adalah *on the right place, the right time, and fulfill the needs and expectation of the follower.*¹²⁰

Model kepemimpinan menurut teori situasi diterapkan sesuai dengan situasi dimana kepemimpinan tersebut dilakukan. Pemimpin dengan model X yang autokratis dan Pemimpin Y dengan model demokratis keduanya menjadi model kepemimpinan yang efektif jika diterapkan dalam situasi yang tepat. Jadi model kepemimpinan X tidak selalu efektif, demikian juga model kepemimpinan Y tidak selalu efektif. Sebaliknya tidak semua model kepemimpinan X tidak efektif, juga tidak semua model kepemimpinan Y tidak efektif, contohnya: model kepemimpinan X mungkin akan tepat jika diterapkan pada organisasi kemiliteran dan model kepemimpinan Y mungkin akan tepat jika diterapkan dalam organisasi keagamaan di masyarakat.¹²¹

Beberapa faktor situasional yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian seperti yang dikutip Mia Lasmi Wardiah adalah: jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas; norma yang dianut oleh kelompok; bentuk dan sifat teknologi yang digunakan; persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan; tingkat stres; iklim yang terdapat dalam organisasi; rentang kendali;

¹²⁰ Wuradji, *The Educational Leadership Kepemimpinan Transformasional*, (Yogyakarta: Gama Media, 2008), 24-25.

¹²¹ Wuradji, *The Educational Leadership Kepemimpinan Transformasional*,... 25.

dan ancaman dari organisasi luar.¹²² Melihat beberapa faktor tersebut maka kepemimpinan akan menjadi efektif jika seorang pemimpin mampu membaca situasi yang dihadapi serta mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

5. Model Transaksional

Model kepemimpinan transaksional merupakan model yang memusatkan transaksi sebagai media kesepakatan antara atasan dengan bawahan. Adanya transaksi tentu butuh tawar menawar. Tawar menawar tersebut dapat datang pertama dari atasan, atau bisa juga dapat datang pertama dari bawahan. Tawar menawar yang datang dari atasan maka pemimpin sebagai atasan akan berinisiatif untuk memberikan beberapa tawaran kepada bawahan dengan berbagai bentuk. Tawaran tersebut kemudian direspon oleh bawahan. Adapun tawar menawar yang datang dari bawahan adalah tawaran yang dilakukan oleh bawahan dengan menunjukkan berbagai bentuk tawaran. Setelah tawar menawar tersebut disepakati kedua belah pihak. Kemudian pemimpin melakukan langkah-langkah kedepan dengan memberikan *job description*, *goal*, dan *reward* kepada bawahan. Pemimpin juga harus

¹²²Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, ... 148-149.

memberikan motivasi kepada bawahan agar mampu bekerja keras dan sukses menjalankan pekerjaan¹²³.

Karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional adalah: a. Para pemimpin menggunakan penghargaan yang kontingensi untuk memotivasi para karyawan; b. para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.¹²⁴

Bas dan Avolio, membahas model transaksional sebagai berikut; pertama, *contingent reward*, apabila bawahan melaksanakan pekerjaan demi kepentingan kelompok maka dijanjikan hadiah yang memuaskan. Kedua, *management by exception -active*, pemantauan pekerjaan bawahan secara ketat dan aktif, untuk mencegah terjadinya kesalahan. Jika sampai terjadi kesalahan maka segera dicari solusinya. Ketiga *management by exception passive*, pemimpin hanya bertindak jika terjadi masalah saja, jika tidak ada masalah maka pemimpin akan diam saja.¹²⁵

6. Model Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh sosiolog Dawnton pada tahun 1973 sebagai

¹²³ Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*... 30.

¹²⁴ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008), 121

¹²⁵ Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, ...165.

pembeda dari kepemimpinan transaksional. Kemudian pada tahun 1978 James MacGregor Burns membuka lebar dorongan untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk membedakan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional.¹²⁶ Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses membangun sebuah hubungan saling menyemangati dan meningkatkan kinerja yang menjadikan pengikut memiliki karakter seorang pemimpin.¹²⁷ Selanjutnya Burns menjelaskan bahwa pemimpin transformasional melakukan hal-hal berikut: 1) meningkatkan kesadaran pengikutnya tentang pentingnya tujuan organisasi dan cara pencapaiannya, 2) membantu pengikut memprioritaskan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, 3) meningkatkan level kebutuhan pengikut dari pemenuhan kebutuhan rasa aman kepada pemenuhan kebutuhan prestasi dan aktualisasi diri.¹²⁸ Menurut Burns kepemimpinan transformasional terwujud ketika satu orang atau lebih berinteraksi dengan orang lain sehingga para pemimpin dan pengikut berupaya meningkatkan satu sama lain ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi.¹²⁹

¹²⁶ Bass & Ruth Bass, *The Bass Handbook of Leadership Theory. Research, and Managerial Applications*, (New York: Free Press, 2008), 872

¹²⁷ James MacGregor Burns, *Leadership...*, 4.

¹²⁸ Bass & Ruth Bass, *The Bass Handbook of Leadership*, 273.

¹²⁹ James MacGregor Burns, *Leadership*, 30

Selanjutnya Bernard M. Bass mengembangkan teori Burns pada konteks organisasi. Bass membangun model kepemimpinannya berdasarkan model kepemimpinan transformasional Burns.¹³⁰ Bass berhasil memperluas model kepemimpinan transformasional Burns dengan mengoperasionalkan teori kepemimpinan transformasional ini melalui *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).¹³¹ Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap, keyakinan, dan nilai pengikut ke titik tujuan organisasi dan visi pemimpin diinternalisasi untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi.¹³² Menurut Bass dan Avolio kepemimpinan transformasional dapat ditemukan ketika seorang pemimpin: a) membangkitkan semangat kerja kolega dan pengikut menggunakan sudut pandang baru dalam melihat kerja pimpinannya, b) menumbuhkan kesadaran tentang misi dan visi tim dan organisasi, c) meningkatkan kemampuan dan potensi kolega dan pengikut ke level yang lebih tinggi, d) memotivasi kolega dan pengikut untuk

¹³⁰ John Antonakis, "Transformational and Charismatic Leadership" in David V. Day & John Antonakis eds. *The Nature of Leadership* (Washington DC: SAGE Publiation, 2012), 263.

¹³¹ John Antonakis, "Transformational and Charismatic Leadership" 264.

¹³² A. Rui Gomes, "Transformational Leadership: Theory, Research, And Application To Sports," in C. Mohiyeddini (Ed). *Contemporary Topics and Trends in the Psycology of Sport*. Nova Science Publishers. 14.

mencapai prestasi yang melebihi *interest* pribadi demi kepentingan organisasi.¹³³

Lebih lanjut Bass mengatakan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa. Pemimpin transformasional membantu pengikut tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin berikutnya dengan memperhatikan kebutuhan individu pengikut, memberdayakan dan menyelaraskan tujuan dan sasaran individu pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar.¹³⁴

Adapun Gary Yukl mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk merealisasikan misi, tujuan dan strategi organisasi.¹³⁵

a. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Avolio, Waldman dan Yammarino kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yang disebut sebagai

¹³³ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (London: SAGE Publication, 1994), 2.

¹³⁴ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*.
3.

¹³⁵ Gary Yukl, *Managerial Leadership*, 269.

“*The Four I’s*”, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*.¹³⁶

1) *Idealized Influence*

Pemimpin transformasional berperilaku sebagai pribadi yang dapat dijadikan *role model* positif bagi pengikutnya. Para pemimpin ini dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya. Pengikut mengidentifikasi diri mereka pada pemimpinnya dan ingin menyerupai mereka. Hal-hal yang dilakukan oleh pemimpin untuk memperoleh pengakuan dari bawahannya antara lain dengan memprioritaskan kebutuhan pengikut dibandingkan kebutuhannya sendiri. Pemimpin transformasional menghindari penggunaan kekuasaan demi keuntungan pribadi.¹³⁷ Pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan konsisten dalam menjalaninya, bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar yang tinggi dalam perilaku etis dan moral.¹³⁸ Pemimpin menjelaskan pentingnya memiliki tujuan yang kuat, serta

¹³⁶ Yammarino F.J. Avolio B.J., Waldman D.A., “Leading in the 1990s: The Four I’s of Transformational Leadership,” *Journal of European Industrial Training*, 15,4(1999) , 9-16.

¹³⁷ Bernard M. Bass, *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*, (Alexandria: U.S. Army Research Institute, 1996), 5.

¹³⁸ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*. 6.

menekankan pentingnya kebersamaan dalam menjalankan misi.¹³⁹

2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional berperilaku sebagai motivator dan inspirator bagi orang-orang di sekitarnya, yaitu dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikutnya. Optimisme dan antusiasme ditampilkan. Semangat individu dan tim dimunculkan. Pemimpin melibatkan pengikut dalam memproyeksikan dan merealisasikan situasi masa depan yang paling ideal. Pemimpin juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.¹⁴⁰ Pemimpin menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas yang membuat pengikutnya termotivasi untuk mencapainya dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.¹⁴¹ Pemimpin mengartikulasikan visi masa depan yang meyakinkan.¹⁴²

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional menstimulasi upaya pengikut untuk menjadi kreatif dan inovatif dengan cara mempertanyakan asumsi, memetakan kembali masalah dan menggunakan

¹³⁹ Bruce Avolio and Bernard Bass, Multifactor Leadership Questionnaire (Mind Garden), 1995). 2-3.

¹⁴⁰ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*. 6.

¹⁴¹ Bernard M. Bass, *A New Paradigm of Leadership*, 5.

¹⁴² Bruce Avolio and Bernard Bass, Multifactor Leadership...2-3.

pendekatan baru dalam merespon permasalahan lama. Pemimpin mendorong munculnya kreativitas pengikut.¹⁴³ Melibatkan pengikut dalam proses mengatasi masalah dan mencari solusi dengan menerima ide baru dan solusi kreatif mereka. Pemimpin transformasional menghargai ide pengikut yang berbeda dengan ide pimpinannya, dan selalu mendorong untuk mencoba pendekatan baru untuk menyelesaikan masalah yang muncul.¹⁴⁴

4) *Individual Consideration*

Pemimpin transformasional bertindak sebagai fasilitator dan mentor dengan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan setiap individu pengikutnya untuk berkembang dan berprestasi. Pengikut didorong untuk mencapai level potensi yang lebih tinggi secara berkesinambungan. Pemimpin menciptakan kesempatan belajar yang baru dalam iklim suportif agar pengikut lebih berkembang. Pemimpin tipe ini juga mengenali perbedaan kebutuhan dan keinginan individual setiap pengikut.¹⁴⁵ Pemimpin memandang positif perbedaan individu. Komunikasi dua arah didorong dan “*management by walking around*” dipraktikkan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk

¹⁴³ Bernard M. Bass, *A New Paradigm of Leadership*, 6.

¹⁴⁴ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*.
7.

¹⁴⁵ Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*.
7.

mengembangkan kompetensi pengikut. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan serta menilai kemajuan. Idealnya, pengikut tidak merasa sedang diperiksa.¹⁴⁶

b. Kepemimpinan Transformasional Profetik

Dengan mengkaji hadis Nabawi dan sirahnya dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional banyak dijumpai pada kepemimpinan Nabi SAW¹⁴⁷, bahkan kepemimpinan Nabi SAW lebih maju dari kepemimpinan transformasional karena kepemimpinan Nabi SAW tidak hanya memiliki visi duniawi saja tapi juga visi ukhrawi.¹⁴⁸ Berikut ini akan dipaparkan sebagian kepemimpinan Nabi SAW yang terkait dengan kepemimpinan transformasional.

1) *Idealized Influence*

Salah satu dimensi dari kepemimpinan transformasional adalah kualitas diri seseorang dalam memberikan pengaruh positif terhadap bawahannya. Dimensi yang dinamakan *idealized*

¹⁴⁶ Bernard M. Bass, *A New Paradigm of Leadership*, 6.

¹⁴⁷Said Ahmad Mustafa Ahmad, "Qiyadah al Tahwiliyyah fi Hayat al Nabi Muhammad wa Atsaraha fi Ihdas al Taghyir al Muansyud", *Majallah al Dirasat al Islamiyyah wa al Fikr li al Buhus al Tahassusiyyah*, 9(2018): 81.

¹⁴⁸Khasyat Y. Khoja, "Ahammiyat Bina al Qiyadah al Tahwiliyyah: Namuzaj Tatbiq li Qiyadat Umar ibn Abd al Aziz", *Majallah Jamiah al Jauf li al Ulum al Ijtimaiyyah*, 2 (2017):158.

influence ini dipahami sebagai atribut yang dimiliki seorang pemimpin dalam menjadi rujukan tindakan bagi pengikutnya di semua aspek dalam berorganisasi. Dalam konteks kepemimpinan transformasional profetik, Nabi SAW merupakan panutan dan tokoh ideal. Hal itu diakui oleh Al-Qur'an sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۖ

“Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.” (Q.S. Al Ahzab/33:21)

Nabi SAW memiliki akhlaq pada level yang tinggi:

كَانَ أَحْسَنَ النَّاسِ وَجْهًا، وَأَحْسَنَهُمْ خُلُقًا، لَيْسَ بِالطَّوِيلِ الْبَائِنِ، وَلَا بِالْقَصِيرِ

“Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam adalah manusia yang paling tampan wajahnya, paling baik akhlaqnya. Beliau tidak berbadan terlalu tinggi dan juga tidak pendek”. (HR. Bukhari).¹⁴⁹

¹⁴⁹ Abi Abdillah Muhammad bin Ismail al Bukhari, *Shahih al Bukhari*, (Damaskus: Dar Ibn Kasir, 2002), 875.

Nabi SAW dikenal sebagai orang yang jujur, amanah, dan rendah hati. Jika memerintahkan sahabatnya melakukan sesuatu, beliau mulai menerapkannya pada dirinya sendiri.

خَيْرُكُمْ خَيْرُكُمْ لِأَهْلِهِ وَأَنَا خَيْرُكُمْ لِأَهْلِي

“Orang yang paling baik di antara kalian adalah orang yang paling baik terhadap keluarganya, dan aku adalah orang yang paling baik terhadap keluargaku”. (HR.Ibnu Majah).¹⁵⁰

Status Nabi SAW sebagai pemimpin umat Islam tidak menjadikannya menyepelekan hal-hal yang dipandang rendah. Nabi SAW mengerjakan pekerjaan rumah yang bagi banyak pemimpin hal itu dilakukan oleh orang lain.

كَانَ بَشَرًا مِّنَ الْبَشَرِ يَغْلِي ثَوْبَهُ وَيَغْلِبُ شَأْنَهُ وَيَخْدُمُ نَفْسَهُ.

“Beliau adalah manusia seperti lainnya, beliau menjahit pakaiannya, memeras susu kambingnya, dan melakukan pekerjaan rumahnya”. (HR. Imam Ahmad).¹⁵¹

Sikap rendah hati Nabi SAW ini adalah indikator nyata dari dimensi *idealized influence* yang menitikberatkan pada kualitas diri

¹⁵⁰ Abi Abdillah Muhammad ibn Yazid al Quzwini Ibn Majah, *Sunan Ibn Majah*, (Kairo: Dar Ihya Kutub al Arabiyyah,tt.), juz I, 636.

¹⁵¹ Ahmad ibn Hambal, *Munad al Imam Ahmad ibn Hambal*, Juz VI,(Kairo: al Maktab al Islami,tt.), 256.

sebagai panutan. Selain itu, Nabi SAW juga berpartisipasi secara langsung dalam peperangan dan maju dalam barisan terdepan.

لَقَدْ رَأَيْنَا يَوْمَ بَدْرٍ وَنَحْنُ نُلَوِّدُ بِرَسُولِ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- وَهُوَ أَقْرَبُنَا إِلَى الْعَدُوِّ وَكَانَ مِنْ أَشَدِّ النَّاسِ يَوْمَئِذٍ بَأْسًا.

“Sungguh aku melihat kami pada hari perang Badar, dan kami berlindung kepada Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam, sementara beliau berada paling dekat dengan musuh, dan beliau hari itu adalah orang yang paling pemberani”. (HR. Imam Ahmad).¹⁵²

b. *Inspirational motivation*

Dimensi selanjutnya dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa pemimpin memiliki kemampuan yang tinggi dalam memotivasi pengikutnya. Kemampuan ini dimiliki oleh seorang pemimpin dengan menampilkan antusiasme dan optimisme di depan pengikutnya. Lebih dari itu, pemimpin juga mampu menterjemahkan secara jelas apa yang seharusnya menjadi target untuk dicapai oleh pengikutnya. Dalam konteks ini, Nabi SAW memiliki berbagai pendekatan dalam memotivasi para sahabatnya. Misalkan, karena kejujuran Abu Bakar, Nabi memberinya julukan *al siddiq* untuk memotivasi dirinya dan sahabat lain agar senantiasa tetap dalam kejujuran. Khalid bin Walid diberi julukan *saifullah*

¹⁵² Imam Ahmad bin Hambal, *Musnad al Imam Ahmad ibn Hambal*, Juz I, (Bairut: Dar al Fikr, tt.), 86.

karena kepawaiannya dalam berperang agar tetap termotivasi dalam keberanian dalam berjihad.

« مَنْ هَذَا يَا أَبَا هُرَيْرَةَ ». فَأَقُولُ فُلَانٌ. فَيَقُولُ « نَعَمْ عَبْدُ اللَّهِ هَذَا ». وَيَقُولُ « مَنْ هَذَا ». فَأَقُولُ فُلَانٌ. فَيَقُولُ « بَنَسَ عَبْدُ اللَّهِ هَذَا ». حَتَّى مَرَّ خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ فَقَالَ « مَنْ هَذَا ». فَقُلْتُ هَذَا خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ. فَقَالَ « نَعَمْ عَبْدُ اللَّهِ خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ سَيْفٌ مِنْ سُيُوفِ اللَّهِ ».

"Siapakah ini wahai Abu Hurairah?" jawabku; "Fulan." Beliau bersabda: "Alangkah baiknya hamba Allah ini." beliau bersabda lagi: "Lalu siapakah orang ini?" jawabku; "Dia adalah fulan." Beliau bersabda: "Alangkah buruknya hamba Allah ini." hingga Khalid bin Walid lewat, maka beliau bertanya: "Siapakah ini?" jawabku; "Dia adalah Khalid bin Walid." beliau bersabda: "Alangkah baiknya hamba Allah Khalid bin Walid, salah satu pedang dari pedang-pedang Allah (HR. Tirmidzi)."¹⁵³

Kemampuan Nabi SAW dalam memotivasi sahabat untuk berjihad, untuk memberikan perhatian kepada fakir miskin dan janda adalah di antara sisi kepemimpinan transformasional profetik yang dipraktikkan oleh Nabi SAW.

¹⁵³ Imam al Hafidz Abi Isa Muhammad bin Isa al Tirmidzi, *Sunan al Tirmidzi*, Juz I, (Bairut: Dar al Fikr,tt.).

c. Intellectual stimulation

Dimensi selanjutnya dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan stimulan intelektual yang bertujuan membuka peluang luas bagi pengikut untuk memberikan kontribusi pemikirannya terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Dengan sumbangsih pemikirannya pengikut akan merasa dilibatkan dalam proses-proses penting penentuan arah jalannya organisasi. Dalam konteks ini, Nabi SAW mengajak para sahabatnya berperanserta dalam membuat keputusan, dan memberi rangsangan untuk berfikir dalam mencari solusi permasalahan yang dihadapi. Sebagai contoh Nabi meminta pendapat para sahabat terkait cara mengundang orang shalat berjamaah. Sebagian sahabat mengusulkan dengan mengibarkan bendera, namun hal ini tidak efektif karena tidak dapat membangunkan orang tidur. Sahabat lain mengusulkan dengan meniup terompet, namun tidak diterima mengingat hal itu ada kemiripan dengan apa yang dilakukan oleh orang Yahudi. Ada juga sahabat yang mengusulkan penggunaan lonceng, namun pendapat ini juga tidak diterima karena telah digunakan oleh orang nasrani. Kemudian Abdullah bin Zaid memberikan usulan yang

berasal dari mimpi yaitu mengumandangkan ajakan untuk shalat.¹⁵⁴ Ide ini diterima karena merupakan ide murni yang belum digunakan oleh umat beragama lain sebelumnya. Konsep pemberian apresiasi atas kontribusi bawahan terhadap pencapaian tujuan organisasi dikuatkan oleh hadits Nabi yang menyatakan bahwa:

« مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَلَهُ أَجْرُهَا وَأَجْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أَجُورِهِمْ شَيْءٌ
وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً كَانَ عَلَيْهِ وِزْرُهَا وَوِزْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا مِنْ بَعْدِهِ مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أَوزَانِهِمْ
شَيْءٌ ».

“Barang siapa membuat *sunnah hasanah* dalam Islam, lalu *sunnah hasanah* tersebut diikuti oleh orang-orang sesudahnya, maka akan dicatat untuknya pahala sebanyak yang diperoleh orang-orang yang mengikutinya tanpa mengurangi sedikitpun pahala yang mereka peroleh. Sebaliknya, barang siapa membuat *sunnah sayyiah* dalam Islam, lalu *sunnah sayyiah* tersebut diikuti oleh orang-orang sesudahnya, maka akan dicatat baginya dosa sebanyak yang

¹⁵⁴ Abi Abdillah Muhammad bin Ismail Al Bukhari, *Ṣaḥīḥ Bukhārī*, Juz I, (Bairut: Dar al Kutub al Ilmiyyah,tt), 220-221.

diperoleh orang-orang yang mengikutinya tanpa mengurangi dosa yang mereka peroleh sedikitpun” (HR. Muslim).¹⁵⁵

d. *Individualized Consideration*

Dimensi terakhir dari kepemimpinan transformasional adalah kualitas seorang pemimpin dalam mengambil posisi sebagai fasilitator yang memberikan perhatian khusus kepada bawahannya dalam memenuhi kebutuhan mereka untuk berkembang dan berprestasi. Kualitas ini menuntut seorang pemimpin untuk memahami dengan baik pengikutnya dari berbagai sisi. Dengan pengetahuan yang sempurna tentang pengikutnya maka seorang pemimpin memiliki kemampuan tentang cara, pendekatan dan prioritas dalam memberikan perhatian yang mereka benar-benar butuhkan. Dalam konteks Nabi SAW, dimensi ini tercermin pada perhatian Nabi SAW terhadap perbedaan kemampuan individu para sahabat melalui pembagian peran dan tanggung jawab sesuai kompetensinya masing-masing. Nabi SAW memerintahkan Zaid bin Tsabit untuk belajar bahasa ibrani karena Nabi SAW melihat ada potensi pada dirinya. Hal itu terbukti bahwa Zaid dapat menguasai bahasa tersebut dalam waktu singkat dan menjadi penerjemah Nabi SAW.

¹⁵⁵ Abu al Hasan Muslim ibn Hajjaj al Qusyairi al Nisaburi, *Ṣaḥīḥ Muslim*, Juz II, (Riyad: Nazr Muhammad al Faryabi, 2006), I234.

أَمَرَنِي رَسُولُ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- أَنْ أَتَعَلَّمَ لَهُ كَلِمَاتِ كِتَابِ يَهُودَ. قَالَ « إِنِّي وَاللَّهِ مَا آمَنْتُ يَهُودَ عَلَى كِتَابٍ ». قَالَ فَمَا مَرَّ بِي نِصْفُ شَهْرٍ حَتَّى تَعَلَّمْتُهُ لَهُ قَالَ فَلَمَّا تَعَلَّمْتُهُ كَانَ إِذَا كَتَبْتُ إِلَى يَهُودَ كَتَبْتُ إِلَيْهِمْ وَإِذَا كَتَبُوا إِلَيْهِ قَرَأْتُ لَهُ كِتَابَهُمْ.

“Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam memerintahkanku mempelajari bahasa orang-orang Yahudi untuk beliau, beliau bersabda: "Demi Allah, aku tidak percaya Yahudi atas suratku." Zaid berkata; "Setengah bulan berlalu hingga aku dapat menguasainya untuk beliau." Saat aku menguasainya, apabila beliau hendak mengirim surat kepada orang-orang Yahudi, aku menulisnya kepada mereka dan apabila mereka mengirim surat kepada beliau, maka aku membacakan surat mereka untuk beliau (HR. Tirmidzi)." ¹⁵⁶

c. Kepemimpinan Transformasional Nazhir dalam Pengelolaan wakaf

Konsep kepemimpinan nazhir dalam pengelolaan wakaf dapat dideskripsikan melalui 4 dimensi berikut:

1) *Idealized Influence* Nazhir dalam Pengelolaan Wakaf

Dimensi pertama dari kepemimpinan transformasional adalah kualitas seorang pemimpin yang memiliki karisma, yaitu pemimpin

¹⁵⁶ Imam al Hafidz Abi Isa Muhammad bin Isa al Tirmizi, *Sunan al Tirmizi*, (Bairut: Dar al Fikr,tt.) Juz V: I67.

yang mampu menjadi *role model* positif, yang dikagumi, dihormati dan dipercaya pengikutnya. Salah satu karakter utama dari karisma pemimpin ini adalah mereka mempraktikkan nilai-nilai yang dihargai dan dipegang oleh pengikutnya. Dalam konteks pengelolaan wakaf, nazhir berada pada lingkungan sosial yang sarat dengan nilai-nilai Islam. Kegiatan organisasi wakaf berpusat pada pengelolaan aset yang manfaat dan hasilnya digunakan untuk kepentingan masyarakat muslim. Sosok nazhir pun pada banyak konteks pengelolaan wakaf dipegang oleh seseorang yang memiliki keilmuan yang mumpuni dalam ajaran Islam dan memiliki tingkat moralitas yang tinggi, bahkan sering nazhir adalah seorang kyai pada lingkungannya. Fakta ini menjadikan dimensi pertama ini dipandang tepat untuk menjadi rujukan model kepemimpinan wakaf. Sosok kyai adalah seseorang yang memiliki karisma dan menjadi rujukan masyarakat dalam bertindak. Karisma yang dimiliki oleh kyai yang juga seorang nazhir ini mampu menjadikan dirinya sebagai rujukan moral dan profesional bagi pengikutnya dalam mencapai tujuan pengelolaan wakaf. Aspek karisma ini tidak cukup untuk menjadikan nazhir sebagai nazhir transformasional, di sisi lain nazhir yang karismatik juga harus didukung dengan kemampuan seorang pemimpin dalam membangun visi sebagai

syarat utama seorang pemimpin yaitu memiliki kemampuan manajerial yang baik.

Aspek lain dari dimensi pertama ini adalah kemampuan seorang pemimpin dalam membangun visi, mensosialisasikannya, dan menjadikannya rujukan utama bagi pengikutnya dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, visi pengelolaan wakaf secara umum dapat berbentuk upaya menjadikan lembaga wakaf sebagai lembaga independen yang menjunjung tinggi integritas sebagai nilai utama sehingga masyarakat muslim mencapai sebuah kesejahteraan dan peradaban yang cerdas. Oleh karenanya, sosok kyai ataupun tokoh agama yang memiliki tugas sebagai nazhir sudah memiliki modal dengan karismanya yang selanjutnya harus dilengkapi dengan kemampuannya membangun visi. Dengan pengalaman yang sudah dimiliki oleh seorang tokoh agama, nazhir mempunyai pemahaman yang komprehensif mengenai permasalahan umat Islam di lingkungannya. Pemahaman tersebut yang kemudian memberikan peluang bagi nazhir untuk membangun sebuah visi pengelolaan wakaf yang bisa berkontribusi terhadap penyelesaian problematika umat Islam dan peningkatan kualitas hidup mereka baik dari sisi ekonomi, pendidikan dan peradaban.

2) *Inspirational Motivation* Nazhir dalam Pengelolaan Wakaf

Kualitas pemimpin dalam memberikan motivasi inspirasional adalah dimensi kedua dari kepemimpinan transformasional. Dimensi ini menegaskan aspek kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan makna bagi pekerjaan yang dilakukan oleh pengikutnya. Selain itu, pemimpin transformasional juga pandai dalam memberikan tantangan untuk mengartikulasikan makna tersebut. Wilayah kerja lembaga wakaf adalah aset-aset wakaf yang peruntukannya bagi kepentingan umat. Bekerja dalam lembaga wakaf sejatinya adalah bekerja untuk umat. Dalam konteks ini, seorang nazhir yang juga seorang kyai memiliki kompetensi keilmuan dalam memberikan makna bagi tugas-tugas anggota badan wakaf. Nilai-nilai dalam ajaran Islam, dalam kaitannya dengan dimensi kedua ini, adalah nilai-nilai yang memiliki potensi yang sangat besar dalam memotivasi dan menginspirasi mereka yang terlibat dalam pengelolaan wakaf. Contohnya nilai tolong menolong:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. (QS.Al maidah [5:2]).

Nilai lain yang dapat memotivasi dan menginspirasi pengikut dalam pengelolaan wakaf adalah nilai amal jariyah, sebagaimana Hadis berikut:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ¹⁵⁷

“Dari Abu Hurairah bahwa Rasulullah SAW bersabda: "Apabila salah seorang manusia meninggal dunia, maka terputuslah segala amalannya kecuali tiga perkara; sedekah jariyah, ilmu yang bermanfaat baginya dan anak shalih yang selalu mendoakannya."

Nilai berikutnya adalah nilai menjadi orang yang bermanfaat bagi orang lain. Nilai-nilai tersebut dapat dijadikan sebagai alat yang efektif untuk memotivasi dan menginspirasi pengikutnya. Lembaga wakaf yang saat ini banyak mengelola wakaf produktif memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan program-program peningkatan kesejahteraan masyarakat. Tiga contoh nilai tersebut adalah media yang bisa dioptimalisasikan oleh nazhir dalam memotivasi pengikutnya mencapai tujuan lembaga wakaf.

¹⁵⁷ Muslim bin al Hajjāj, *Shahīh Muslim*, J.2 (Riyad: Dar al Thawebah, 2006), 770.

Tidak hanya memotivasi pengikutnya dengan meng-infuse mereka dengan nilai-nilai Islam yang secara langsung berkaitan dengan pengelolaan wakaf, dimensi kedua ini juga adalah medan bagi pemimpin transformasional untuk menunjukkan antusiasme dan optimisme. Dengan mendemonstrasikan kepada pengikutnya semangat dan harapan yang tinggi akan peningkatan kesejahteraan umat, seorang nazhir juga membuka akses bagi pengikutnya untuk berpartisipasi membangun visi organisasi. Untuk hal ini, nazhir dapat memotivasi dan menginspirasi pengikutnya dengan komitmen yang tinggi dan kejelasan misi dalam pencapaian tujuan lembaga wakaf. Dengan kata lain, pekerjaan yang ditingkatkan levelnya dengan pemaknaan dari nilai-nilai Islam dan diperkuat dengan komitmen nazhir yang tinggi terhadap pencapaian visi organisasi menjadikan implementasi kepemimpinan transformasional dalam lembaga wakaf berdampak pada tumbuhnya motivasi dan inspirasi di kalangan pengikut.

3) *Intellectual Stimulation* Nazhir dalam Pengelolaan Wakaf

Dimensi ketiga dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan stimulasi intelektual, yaitu dorongan untuk memiliki ide-ide inovatif dan kreatif dalam merespon permasalahan yang selama ini menjadi tugas organisasi. Dalam konteks wakaf, implementasi dimensi ketiga ini memiliki

relevansinya terutama saat merespon permasalahan wakaf berupa pemanfaatan aset wakaf untuk hal-hal yang produktif. Kondisi lama dalam pengelolaan wakaf umumnya adalah penggunaan aset wakaf untuk hal-hal yang tidak menghasilkan secara ekonomi yang kemudian bisa dimanfaatkan lebih jauh demi kepentingan umat. Dalam hal ini, nazhir dapat memberikan umpan-umpan pemikiran yang menstimulir kreatifitas pengikutnya untuk menjadikan aset wakaf memiliki nilai ekonomi yang tinggi. Untuk kepentingan tersebut nazhir dapat memberikan pencerahan mengenai praktik-praktik lembaga wakaf yang sudah mengelola aset wakaf produktif. Begitu juga halnya dengan kegiatan wakaf yang berupa *fund raising*.

Stimulasi intelektual yang dapat dilakukan oleh nazhir adalah memberikan pemahaman kepada masyarakat sebagai calon *wāqif* untuk memberikan harta wakaf yang produktif, seperti pendirian perusahaan, penanaman saham dan lain-lain. Stimulasi semacam ini akan memberikan akses kepada pengikut untuk memiliki ide-ide inovatif dan kreatif dalam pemanfaatan aset wakaf. Cara pandang baru dalam merespon permasalahan yang selama ini dihadapi oleh lembaga wakaf adalah hal *urgent* untuk menjadikan aset wakaf dikelola dengan cara-cara baru yang mampu memberikan

kontribusi maksimal bagi pemberdayaan umat dan peningkatan kesejahteraan umat.

4) *Individual Consideration* Nazhir dalam Pengelolaan Wakaf

Dimensi terakhir dalam kepemimpinan transformasional lebih menyentuh sisi personal pengikut. *Individualized consideration* dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatiannya kepada pengikut mengenai hal-hal yang sifatnya personal, yang memposisikan pengikutnya sebagai individu yang utuh yang memiliki banyak sisi kehidupan. Selain itu, pemimpin juga memperlakukan pengikutnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pengikutnya baik dari sisi keterampilan, kecerdasan sosial, kreativitas dan inovasi. Dalam konteks ini, implementasi dimensi keempat dalam kepemimpinan nazhir dapat berupa memberikan peluang peningkatan profesionalisme pengikutnya dalam bentuk studi lanjut, training, dan penempatan tugas sesuai dengan kompetensi. Nazhir dapat mempraktikkan kualitas-kualitas seorang pemimpin seperti perhatian kepada pengikut, mempraktikkan '*management by walking around*' atau menemui pengikut secara individu dan mendiskusikan hal-hal yang menjadi perhatian pengikutnya. Hal-hal seperti ini akan berdampak pada kebermaknaan kerja yang dirasakan oleh pengikutnya.

Praktik kepemimpinan yang seperti ini juga bisa dilakukan oleh nazhir dalam menciptakan pola komunikasi dua arah. Pengikut tidak selalu menerima arahan dari pimpinan, tetapi pengikut juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-idenya dalam mengidentifikasi permasalahan dan pencarian solusinya. Sebagai pihak yang secara langsung merespon permasalahan-permasalahan organisasi, ide-ide yang disampaikan oleh pengikut berpotensi menjadi solusi terbaik atas permasalahan yang ada. Secara garis besar, dimensi keempat ini ketika dipraktikkan dalam konteks pengelolaan wakaf akan memberikan dampak yang positif terhadap pemanfaatan aset wakaf. Beragamnya aset wakaf yang dikelola oleh lembaga wakaf membutuhkan penanganan yang berbeda-beda dalam pemanfaatannya. Langkah nazhir memberikan perhatian khusus kepada pengikutnya dan memberikan kesempatan dalam komunikasi dua arah untuk menampung ide-ide inovatif berdampak pada pencapaian tujuan organisasi lembaga wakaf yang lebih efektif dan efisien.

Perubahan jenis wakaf yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf berdampak pada perspektif baru dalam pengelolaan wakaf. Wakaf produktif didefinisikan sebagai transformasi dari pengelolaan wakaf yang alami menjadi pengelolaan wakaf yang profesional untuk meningkatkan atau

menambah manfaat wakaf.¹⁵⁸ Dalam wakaf produktif ini, aset wakaf memiliki keragaman dibanding dengan wakaf konsumtif. Macam aset wakaf produktif antara lain uang, saham, tanaman, surat berharga dan Haki. Selain itu, pengelolaan wakaf produktif ini memiliki tujuan mewujudkan potensi dan manfaat ekonomis harta benda wakaf untuk kepentingan ibadah dan kesejahteraan umum. Atribut ekonomis yang tertera dalam pemanfaatan wakaf produktif menuntut sistem pengelolaan yang berbeda dengan wakaf konsumtif.

Tiga poin berikut menuntut penerapan model kepemimpinan yang mampu memaksimalkan potensi anggota pengelola lembaga wakaf: 1) karakteristik jenis wakaf produktif dengan fokus utama pada perwujudan potensi dan manfaat ekonomis harta benda wakaf, 2) keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan sebuah usaha bisnis, dan 3) kondisi mayoritas (84%) dari nazhir wakaf di Indonesia yang menjadikan tugas mengelola wakaf sebagai tugas sambilan.

Karakteristik pengelolaan wakaf produktif menuntut sebuah profesionalisme sebuah pengelolaan yang oleh Ridwan dikategorikan kepada *human skill*, *human technical* dan *human relation*. *Human skill* adalah keahlian nazhir dalam bidang tertentu

¹⁵⁸ Jaih Mubarak, *Wakaf Produktif*, (Bandung: Simbiosis Rekatama media, 2008),15

dalam mengembangkan harta wakaf, dan dalam kaitannya dengan wakaf produktif terkait dengan keahlian dalam ilmu ekonomi. *Human technical* berkaitan dengan kemampuan dalam pengelolaan harta wakaf yang mencakup prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi dan keadilan. Sedangkan *human relation* adalah kemampuan nazhir dalam membangun jaringan untuk kepentingan pengelolaan dan pengembangan wakaf.¹⁵⁹

Nazhir sebagai pimpinan lembaga wakaf dituntut untuk mempraktikkan sebuah model kepemimpinan yang mampu menghadapi tantangan dalam memproduktifkan aset wakaf. Setidaknya ada dua hal yang patut dijadikan pertimbangan dalam penerapan model kepemimpinan dalam pengelolaan wakaf. *Pertama*, perubahan jenis wakaf menjadi wakaf produktif meniscayakan penguasaan keterampilan-keterampilan tertentu dalam menginisiasi produktifitas aset wakaf. Scott dalam “*The Entrepreneur’s Guide to Building a Successful Business*”¹⁶⁰ menyebutkan beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan sebuah aktivitas bisnis, yaitu memilih jenis bisnis, melakukan riset pasar, menemukan supplier, menentukan

¹⁵⁹ Murtadho Ridwan, “Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif”, *Jurnal Muqtasid*, 3 (2012), doi.org/10.18326/muqtasid.v3i1.91-109

¹⁶⁰ Jonathan T. Scot, *The Entrepreneur’s Guide to Building a Successful Business*, (Brussel: EFMD, 2017), 80

model bisnis, melakukan *bookkeeping*, memastikan legalitas bisnis, dan melakukan pemasaran. Selain itu, Kohail *et. al.* merumuskan beberapa kualifikasi seorang pimpinan bisnis yang meliputi kemampuan *problem-solving*, *risk-management*, peningkatan kualitas, pemanfaatan peluang, leadership, komunikasi, manajemen konflik, motivasi, kecerdasan emosi dan perencanaan dan pengorganisasian.¹⁶¹

Kedua, profil mayoritas nazhir wakaf di Indonesia saat ini (84%) dideskripsikan mengemban tanggung jawab pengelolaan wakaf sebagai tugas sambilan dari profesi utama yang mereka jalankan. Umumnya mereka berprofesi sebagai aparatur sipil negara 33%, petani/nelayan 29%, guru/dosen 16%, usahawan 10%, pengurus masjid 6%, karyawan BUMN 6%, politisi 1%, polisi/TNI 1% dan karyawan swasta 1%.¹⁶² Kondisi profesi nazhir wakaf yang mayoritas diterima oleh nazhir sebagai tugas sampingan ini berdampak pada penerapan sebuah model kepemimpinan yang menjadikan agenda utamanya adalah memaksimalkan potensi anggota-anggotanya.

¹⁶¹ Younis Kohail *et.al.*, "The Qualities of a Good Manager ... What Does It Mean? Lessons Learned from the Undergraduate Business Students' Perception in Kingdom of Morocco" *International Journal of Business and Management*,8(2016),87. doi:10.5539/ijbm.v11n8p86

¹⁶² Tuti A. Najib dan Ridwan al Makassar (ed), *.Wakaf Tuhan dan Agenda Kemanusiaan,...*97

Di antara model-model kepemimpinan yang telah dibahas di atas, penulis memiliki asumsi bahwa model kepemimpinan yang paling tepat untuk digunakan dalam pengelolaan wakaf produktif adalah model kepemimpinan transformasional yang memiliki empat dimensi atau yang sering disebut sebagai 4-I. Sebagaimana telah dibahas di atas, kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*.

Bahasan di atas ketika dikaitkan dengan fenomena profesi nazhir sebagai tugas sambilan maka nazhir wakaf memiliki setidaknya empat tantangan dalam memaksimalkan peran pengikutnya dalam mengelola dan mengembangkan harta wakaf, yaitu peningkatan kompetensi pengikut, stimulasi untuk membangun kreativitas dan inovasi, peningkatan semangat bekerja dan ketaatan terhadap arahan dan kebijakan pimpinan.

Mengelola dan mengembangkan bisnis pada saat ini dihadapkan pada tantangan persaingan dan ketidakpastian yang menuntut pelaku bisnis untuk terus menerus meningkatkan kemampuannya dalam banyak hal. Sebagaimana disinggung oleh Scott dan Kohail *et.al* di atas, di antara kemampuan yang dibutuhkan oleh pelaku bisnis saat ini adalah kemampuan manajemen resiko dan identifikasi kebutuhan pelanggan. *Risk-*

management dibutuhkan untuk memprediksi resiko-resiko yang mungkin terjadi dan mempersiapkan rencana penanganannya. Hal ini dibutuhkan dalam menjalankan bisnis dalam situasi yang penuh dengan ketidakpastian. Mengelola dan mengembangkan aset wakaf produktif juga dihadapkan pada tantangan yang sama, dan ini membutuhkan sebuah model kepemimpinan yang memiliki fokus terhadap peningkatan kompetensi bawahan.

Salah satu dimensi dari kepemimpinan transformasional adalah *individual consideration*. Dengan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengikut untuk berkembang, dimensi ini mampu meningkatkan kapasitas pengikut. Pemimpin transformasional berusaha untuk memahami kebutuhan pengikutnya khususnya terkait dengan profesionalitas dalam menjalankan tugasnya. Pemahaman pemimpin transformasional mengenai kebutuhan pengikutnya menjadikannya mampu untuk memainkan peran sebagai *mentor* dan *facilitator* bagi pengikutnya. Dalam konteks pengelolaan aset wakaf produktif, pemimpin transformasional mampu memahami tantangan pengelolaan dan pengembangan aset wakaf yang dijalankan oleh pengikutnya dan memberikan pendampingan dan bimbingan dalam merespon tantangan tersebut.

Persaingan dan tingginya ketidakpastian dalam menjalankan bisnis juga menuntut pelaku bisnis untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasinya. Dengan memahami kebutuhan pelanggan, pelaku bisnis mampu menawarkan produk atau jasa yang mampu memenuhi bahkan melampaui ekspektasi pelanggan. Dalam hal ini, kreativitas dan inovasi pelaku bisnis memainkan peran sentral. Pemimpin transformasional adalah seseorang yang memiliki kapasitas mental yang tinggi dalam memancing ide-ide brilian pengikutnya. Pengalaman yang dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional membuatnya mampu memberikan stimulus-stimulus intelektual kepada bawahannya. Dimensi *intellectual stimulation* yang menjadi salah satu dimensi kepemimpinan transformasional ini menjadi sarana penting dalam upaya menumbuhkan dan meningkatkan daya kreativitas dan inovasi anggota organisasi. Hal inilah yang dibutuhkan oleh pengikut nazhir wakaf produktif dalam mengembangkan bidang usaha wakaf yang dikelolanya, yaitu ide-ide kreatif dan inovatif dalam menghasilkan dan meningkatkan kualitas suatu produk atau jasa.

Persistensi dalam menjalankan bisnis adalah kualitas yang harus dimiliki oleh pelaku bisnis. Pengelolaan dan pengembangan aset wakaf melalui kegiatan ekonomi tidak lepas dari resiko yang dapat membuat pengelola merasa lelah, jenuh, dan pesimis. Terkait

hal ini, kepemimpinan transformasional memiliki dimensi *inspirational motivation* di mana pemimpin mampu menciptakan kebermaknaan kerja bagi pengikutnya. Pemimpin mampu meng-*infuse* nilai-nilai agama atau profesionalisme ke dalam diri pengikutnya yang selanjutnya menjadikan tugas pengikutnya tidak sekedar aktivitas tanpa makna, tetapi lebih dari itu sebagai tugas yang dijalankan untuk mendapatkan ridho Allah dan memberikan manfaat seluas-luasnya kepada masyarakat. Kemampuan memberikan motivasi dan inspirasi ini dipandang tepat untuk diterapkan pada model kepemimpinan nazhir wakaf produktif yang dituntut untuk terus menjaga dan meningkatkan motivasi bawahannya dalam mengembangkan aset wakaf produktif.

Pengelolaan dan pengembangan aset wakaf produktif menuntut perhatian pimpinan pada aspek loyalitas pengikut. Ketidakpastian yang menjadi karakter lingkungan bisnis saat ini mudah menjadikan pelaku bisnis untuk mencari rujukan-rujukan justifikasi tindakan. Di satu sisi, kreativitas dan inovasi yang diusahakan muncul pada pengikut nazhir wakaf meniscayakan sebuah ruang gerak dan fleksibilitas yang tinggi bagi pengelola usaha. Tetapi di sisi lain, pengelolaan dan pengembangan wakaf memiliki perbedaan dari jenis usaha bisnis secara umum khususnya terkait peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan dalam undang-

undang. Membangun fleksibilitas yang tetap terjaga dan terpelihara ketaatannya pada aturan-aturan inilah yang menjadi tantangan lain seorang nazhir wakaf produktif. Terkait hal ini, kepemimpinan transformasional memiliki dimensi *idealized influence*, yaitu sisi seorang pemimpin yang menunjukkan karisma kepada pengikutnya. Karisma yang selanjutnya menumbuhkan *respect* dan *trust* pada diri pengikut mampu memposisikan nazhir sebagai suri tauladan. Oleh karenanya, fleksibilitas yang dibutuhkan dalam menumbuhkan kreativitas dan inovasi pengembangan aset wakaf produktif akan mampu dikondisikan dan dipelihara ketaatannya kepada nilai, norma dan hukum ketika pimpinannya teridentifikasi mampu menampilkan *idealized influence* kepada pengikutnya.

BAB III

KEPEMIMPINAN NAZHIR WAKAF PONDOK MODERN TAZAKKA DAN PONDOK PESANTREN MODERN AL- QUR'AN BUARAN

A. Wakaf Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

1. Profil Pondok Modern Tazakka

a. Sejarah Singkat Pondok Modern Tazakka

Pondok Modern (PM) Tazakka merupakan salah satu lembaga yang bergerak di bidang pendidikan dan bertujuan untuk mewujudkan generasi *khaira ummah*. Pendidikan merupakan basis instrumen bagi PM Tazakka dalam mewujudkan generasi *khaira ummah*. Walaupun dalam kenyataannya PM Tazakka tidak dapat lepas dari bidang dakwah keagamaan dan bidang sosial dalam memberikan kontribusi bagi masyarakat. Mengingat awal mula berdirinya PM Tazakka dimulai dari adanya kegiatan majelis taklim. PM Tazakka secara substansi belum diketahui pada tanggal berapa tepat berdiri. Namun eksistensi dari PM Tazakka sendiri telah ada sejak tahun 1990 an. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya program kaderisasi yang dilakukan oleh pengurus PM Tazakka. Baru kemudian pada tahun 2012 berdiri Yayasan Tazakka

yang menaungi PM Tazakka. Yayasan Tazakka berdiri berdasarkan Akta Pendirian Nomor 13 Tahun 2012 yang didaftarkan ke Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) pada tahun 2012 dengan nomor: AHU-6885.AH.01.04¹⁶³.

PM Tazakka setelah mendapat ijin pendirian di bawah naungan Yayasan Tazakka, kemudian PM Tazakka menyelenggarakan pendidikan berbasis pondok pesantren. Dasar hukum penyelenggaraan pendidikan berbasis pondok pesantren adalah Keputusan kepala Kantor Kementerian Agama (Kankemenag) Kabupaten Batang Nomor: 77 Tahun 2013. Kemudian PM Tazakka juga mendapatkan Nomor Statistik Pondok Pesantren (NSPP) dengan nomro seri 510033250110 sebagaimana tertuang dalam Piagam Penyelenggaraan Pondok Pesantren Nomor: Kd.11.25/5/PP.00.7/2200/2013. Setelah melakukan proses pembelajaran selama kurang lebih 3 (tiga) tahun. Baru kemudian PM Tazakka mendapatkan pengakuan persamaan atau penyetaraan (*mu'adalah*) oleh Pemerintah. Hal tersebut dituangkan dalam Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia yang pada pokoknya menyatakan terkait dengan Penetapan Status Kesetaraan Satuan Pendidikan

¹⁶³ Tazakka. *Profil Pondok Modern Tazakka*. Diakses dari <https://www.tazakka.or.id/profil/> pada tanggal 08 Oktober 2021.

Muadalah yang disetarakan dengan Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA)¹⁶⁴.

PM Tazakka merupakan salah satu pondok pesantren yang berada di wilayah Kabupaten Batang tepatnya di Desa Sidayu, Kecamatan Bandar, Kabupaten Batang. PM Tazakka secara wilayah mempunyai luas kurang lebih sekitar 13 hektar. Letak PM Tazakka yang berada di Desa Sidayu dapat dikatakan jauh dari pusat perkotaan atau ibu kota kabupaten. Bahkan PM Tazakka dapat dikatakan berada pada daerah yang terbilang cukup sunyi tapi kondusif. Walaupun PM Tazakka terbilang jauh dari kawasan perkotaan, namun perkembangan dan kemajuan dari PM Tazakka terbilang cukup pesat. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan akan dibangunnya Perguruan Tinggi Tazakka¹⁶⁵. Ini merupakan suatu kemajuan pesat bagi lembaga pendidikan yang secara resmi baru berdiri sekitar 9 (Sembilan) tahun dihitung dari tahun 2012.

Perkembangan dan kemajuan yang begitu pesat dari PM Tazakka tidak dapat melupakan jasa para pendiri PM Tazakka. Ada

¹⁶⁴ Tazakka. *Profil Pondok Modern Tazakka*.

¹⁶⁵ Arif Suryoto. *Bupati Batang Canangkan Bandar sebagai Kota Pendidikan*. Diakses dari <https://pantura.suaramerdeka.com/pantura-rama/pr-06422401/bupati-batang-canangkan-bandar-sebagai-kota-pendidikan?page=all> pada tanggal 08 Oktober 2021; Langit7.id. 2021. *Pondok Modern Tazakka Akan Dirikan Perguruan Tinggi*. Diakses dari <https://langit7.id/read/4466/1/pondok-modern-tazakka-akan-dirikan-perguruan-tinggi-1632391786> pada tanggal 08 Oktober 2021.

setidaknya tiga tokoh utama yang menginisiasi dan mendirikan PM Tazakka yaitu Anang Rikza Masyhadi, MA. Anizar Masyhadi, dan Anisia Kumala Masyhadi. Tiga tokoh tersebut merupakan anak dari H. Anta Masyhadi dengan Hj. Susmiyati. Tiga tokoh tersebut berhasil membawa perkembangan dan kemajuan PM Tazakka secara cepat. Hal tersebut tentu sangat rasional mengingat tiga tokoh tersebut pernah mengenyam pendidikan di Universitas Al-Ahzar sebuah universitas terkemuka di dunia yang berada di Kota Kairo, Mesir. *Background* atau latar pendidikan dari tiga tokoh tersebut dapat dikatakan menjadi salah satu yang memberikan efek bagi perkembangan dan kemajuan PM Tazakka¹⁶⁶.

Kemajuan PM Tazakka juga tidak dapat dilepaskan dari komitmen pengurus PM Tazakka dalam mewujudkan visi dan misi. Visi dan misi menjadi pemacu atau indikator terjadinya percepatan perkembangan dan kemajuan PM Tazakka khususnya di bidang pendidikan. Tidak heran jika kemudian visi dari PM Tazakka adalah konsen pada bidang pendidikan¹⁶⁷. Secara umum visi dari PM Tazakka adalah:

¹⁶⁶Tazakka. *Profil Pondok Modern Tazakka*. Diakses dari <https://www.tazakka.or.id/profil/> pada tanggal 08 Oktober 2021.

¹⁶⁷ Tazakka. *Profil Pondok Modern Tazakka*

“Sebagai lembaga pendidikan Islam yang mencetak kader-kader pemimpin umat, menjadi tempat ibadah, serta menjadi sumber ilmu pengetahuan Islam bahasa Al-Qur’an, dan ilmu pengetahuan umum dengan tetap berjiwa pesantren”¹⁶⁸.

Kemudian misi dari PM Tazakka yaitu terdiri dari empat misi yang bertujuan untuk menopang dan mewujudkan visi PM Tazakka. Misi PM Tazakka adalah:

- 1) Mempersiapkan generasi yang unggul dan berkualitas menuju terbentuknya khairu ummah.*
- 2) Mendidik dan Mengembangkan generasi mukmin muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas, serta berkhidmat kepada masyarakat.*
- 3) Mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara seimbang menuju terbentuknya ulama yang intelek.*
- 4) Mempersiapkan warga negara yang berkepribadian Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT”.*

¹⁶⁸ Tazakka. *Profil Pondok Modern Tazakka*

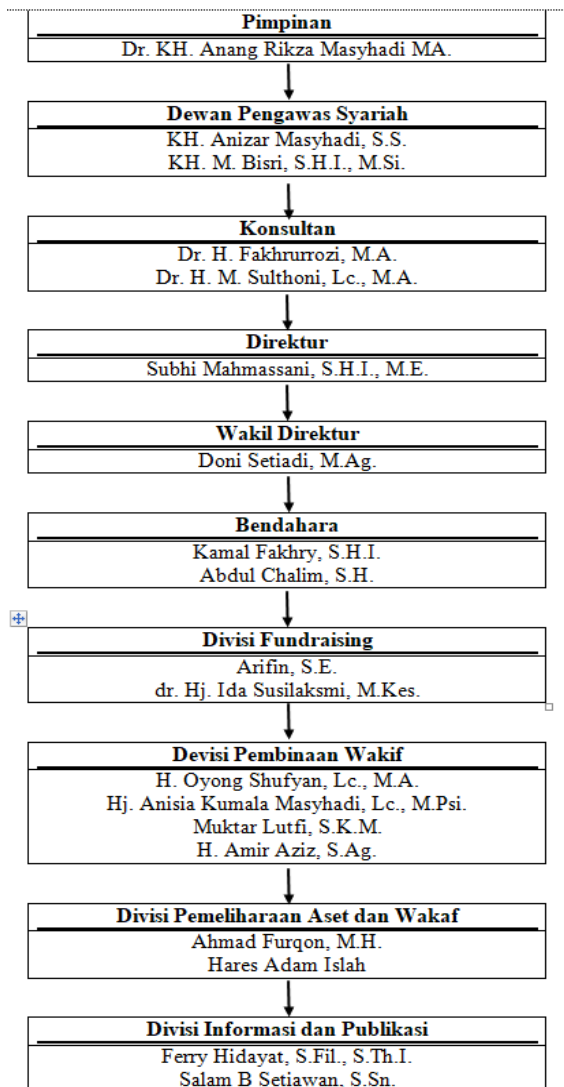
Melihat visi dan misi dari PM Tazakka tersebut, tampak visi dari PM Tazakka bersifat *general* dan universal. Tetapi terdapat setidaknya satu poin penting yang dapat diambil dari visi PM Tazakka yaitu bahwa PM Tazakka akan berkontribusi melalui bidang pendidikan dalam mencetak generasi umat yang berkualitas secara agama dan ilmu dengan tetap mempunyai karakteristik pesantren. Visi tersebut jelas sekali mengkombinasikan antara modernitas, tradisionalitas dan adaptif.

b. Nazhir Wakaf Pondok Modern Tazakka

Perkembangan wakaf di PM Tazakka tidak lepas dari adanya peran nazhir wakaf. Nazhir wakaf tentu mempunyai peran yang sangat penting dalam melakukan pengelolaan wakaf di PM Tazakka. Tanpa adanya nazhir, sulit bagi wakaf untuk produktif dan berkembang. Nazhir wakaf Tazakka disamping mengelola harta benda tidak bergerak, ia memiliki kewenangan menerima wakaf uang sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan Badan Wakaf Indonesia dengan nomor registrasi 3.3.00188. Nazhir wakaf di PM Tazakka dapat dikatakan profesional. Hal tersebut dapat dilihat dari struktur nazhir wakaf PM Tazakka. Nazhir wakaf di PM Tazakka secara struktur sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI NAZHIR WAKAF PM

TAZAKKA



c. Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Tazakka

PM Tazakka yang bergerak di bidang pendidikan tentu dalam perjalanannya tidak dapat dilepaskan dari wakaf. Mengingat dalam dinamika yang berkembang di PM Tazakka begitu banyak perkembangan dan kemajuan yang berbasis pada pembangunan materil melalui tanah, bangunan, harta benda, dan lain-lain. Kebutuhan pembangunan dalam organisasi atau lembaga yang professional seperti PM Tazakka tentu tidak dilakukan secara mandiri atau perorangan. Ada mekanisme dan ada manajemen pengelolaan pembangunan dalam tubuh PM Tazakka. Oleh karena itu wakaf menjadi bagian penting dalam pembangunan PM Tazakka. Hal ini menjadi tidak mengherankan kemudian dalam dinamika yang berkembang terdapat perbuatan hukum dalam bentuk wakaf di PM Tazakka. Kondisi tersebut kemudian menjadi kebutuhan tentang adanya pengelolaan wakaf di PM Tazakka. Oleh karena itu PM Tazakka dalam perjalanannya mendirikan Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah (LAZIS) Tazakka. LAZIS Tazakka bergerak dalam dua bidang yaitu (1) bidang zakat, infaq, dan shadaqah; dan (2) bidang wakaf¹⁶⁹.

LAZIS Tazakka dalam bidang zakat, infaq, dan shadaqah berdiri setelah mendapat ijin dari Kantor Wilayah kementerian

¹⁶⁹Wawancara dengan Subhi Mahmassani, Direktur Pelaksana Wakaf PM Tazakka tanggal 23 Oktober 2021.

Agama Jawa Tengah berdasarkan diterbitkannya Surat Keputusan Operasional Nomor 1256 Tahun 2018. Dasar hukum tersebut menjadikan legalisasi kedudukan LAZIS Tazakka dalam bidang penghimpunan dan penyaluran zakat, infaq, dan shadaqah. Kemudian dalam bidang wakaf, LAZIS Tazakka juga telah resmi berdiri setelah mendapat legalisasi dari Badan Wakaf Indonesia (BWI) sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan Badan Wakaf Indonesia dengan nomor registrasi 3.3.00188. Legalisasi tersebut menjadikan LAZIS Tazakka mempunyai kewenangan untuk menjadi nazhir wakaf uang secara nasional¹⁷⁰.

Dasar hukum pendirian LAZIS Tazakka bidang wakaf yang mulai diberlakukan pada tahun 2018, bukan berarti wakaf di PM Tazakka baru dimulai tahun 2018. Wakaf di PM Tazakka sendiri sudah dimulai jauh sebelum dibentuknya LAZIS Tazakka. Wakaf di PM Tazakka sendiri sudah mulai dilakukan sejak tanggal 06 September 2009 atau tanggal 16 Ramadan 1430 H. Wakaf pertama di PM Tazakka dimulai dari acara buka puasa bersama dan Tabligh Akbar. Acara tersebut dalam praktiknya juga menggalang dana wakaf untuk membeli tanah sebagai wakaf tanah bagi PM Tazakka. Alhasil saat acara berlangsung terkumpul dana sekitar Rp 900 juta. Dana tersebut kemudian digunakan untuk membeli tanah dan

¹⁷⁰Wawancara dengan Subhi Mahmassani, Direktur Pelaksana Wakaf PM Tazakka tanggal 23 Oktober 2021.

membangun PM Tazakka yang diperkirakan membutuhkan biaya sebesar Rp 35 miliar. Kekurangan dari target sebesar Rp 35 miliar tersebut menjadikan terjadinya gerakan penggalangan wakaf untuk PM Tazakka. Sejak saat itulah wakaf untuk PM Tazakka terus berkembang¹⁷¹.

Ada setidaknya 4 (empat) wakaf yang mula-mula terkumpul yaitu:

- 1) Wakaf dari H. Ahmad Dzaky Arsland Djunaid untuk pembangunan Masjid Az-Zaky (mulai di bangun tanggal 15 Januari 2011 dan diresmikan tanggal 13 Juli 2012)
- 2) Wakaf dari H. Rio Putranto untuk pembangunan Gedung Rabithah (mulai dibangun tanggal 13 Oktober 2011 dan diresmikan tanggal 18 Juni 2013)
- 3) Wakaf dari Alumni Haji KBIH Muzdalifah dan jamaah yang lain untuk pembangunan Gedung Asrama Gontor (mulai dibangun tanggal 25 Maret 2012)

¹⁷¹Wawancara dengan Subhi Mahmassani, Direktur Pelaksana Wakaf PM Tazakka tanggal 23 Oktober 2021.

- 4) Wakaf kolektif dan individual yang sampai dengan saat ini dihimpun oleh LAZIS Tazakka untuk mendapatkan tanah 10 hektar¹⁷².

Kemudian, seiring dengan perjalanan waktu, wakaf di PM Tazakka berkembang begitu pesat. Perkembangan yang begitu pesat dapat dilihat dari jenis wakaf di PM Tazakka yang semakin beragam. Wakaf di PM Tazakka tidak hanya terbatas pada aset berupa tanah saja. Melainkan berbagai jenis lain seperti (1) wakaf aset; (2) wakaf uang; (3) wakaf manfaat; (4) wakaf pengalihan hak; (5) wakaf profesi; (6) wakaf investasi terikat dan (7) wakaf material (fisik)¹⁷³. Perkembangan jenis wakaf yang terjadi di PM Tazakka jika diuraikan menjadi sebagai berikut.

Pertama, di PM Tazakka terdapat wakaf aset. Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwa wakaf di PM Tazakka tidak hanya wakaf aset dalam bentuk tanah dan gedung saja, seperti di PM Tazakka juga terdapat wakaf aset selain tanah dan bangunan berupa aset transportasi, aset genset dan aset barang berguna lain yang masuk dalam inventarisasi aset di PM Tazakka. *Kedua*, jenis wakaf yang juga ada di PM Tazakka yaitu wakaf uang. Wakaf uang di PM Tazakka juga mempunyai berbagai macam cara dalam

¹⁷²Wawancara dengan K.H. Anang Rikza, MA. Pimpinan nazhir wakaf PM Tazakka pada tanggal 20 Oktober 2021.

¹⁷³ Wawancara dengan Dr. K.H. Anang Rikza, MA. Pimpinan nazhir wakaf PM Tazakka pada tanggal 20 Oktober 2021.

mewakafkannya. Setidaknya terdapat enam cara untuk dapat melaksanakan wakaf uang di PM Tazakka. Enam cara yang dapat dilakukan dalam wakaf uang di PM Tazakka yaitu dengan melalui (a) *cash* atau tunai; (b) transfer; (c) *auto debit (direct debit)*; (d) tabung wakaf; (e) kolektif; dan (f) menggunakan *Electronic Data Capture* (EDC). Wakaf dalam jenis uang yang dilakukan melalui enam cara tersebut dalam konteks di PM Tazakka telah dilakukan dan masih berjalan¹⁷⁴.

Ketiga, diantara wakaf yang ada di PM Tazakka adalah wakaf manfaat. Wakaf manfaat adalah wakaf yang diberikan dari hasil manfaat suatu produk atau barang. Jadi yang diwakafkan adalah manfaat dari satu produk atau barang. Wakaf manfaat dapat berupa wakaf langsung maupun tidak langsung. Di PM Tazakka terdapat beberapa wakaf manfaat seperti rumah sakit atau penginapan, perkebunan atau pertanian, rental mobil dan rental alat yang lain, Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU), dan dana simpanan. Wakaf-wakaf tersebut bukan barang atau produk yang diwakafkan seperti misalnya wakaf penginapan. Wakaf yang dimaksud dan terjadi di PM Tazakka, misalnya terkait penginapan, maka yang diwakafkan adalah hasil dari penyewaan kamar. Begitu

¹⁷⁴ Wawancara dengan Ferry Hidayat Divisi Informasi dan Publikasi wakaf PM Tazakka pada tanggal 21 Juni 2021.

juga dengan wakaf rental mobil, maka yang diwakafkan bukan mobil, tetapi keuntungan atau hasil dari rental mobil¹⁷⁵.

Keempat, wakaf pengalihan hak yang juga terjadi di PM Tazakka. Wakaf pengalihan hak dalam hal ini adalah hak yang dimiliki seseorang kemudian hak tersebut dialihkan kepada PM Tazakka dalam bentuk wakaf. Wakaf pengalihan hak yang terjadi di PM Tazakka yaitu wakaf royalty buku dan wakaf saham. *Kelima*, adalah wakaf profesi. Di PM Tazakka juga ada wakaf profesi. Wakaf profesi maksudnya adalah mewakafkan keahlian atau profesinya kepada PM Tazakka. Di PM Tazakka, wakaf profesi terjadi pada profesi arsitek, dokter, pemimpin, notaris, ahli pemerintahan, dan konsultan. Di PM Tazakka misalnya ada dokter yang mewakafkan keahlian dalam bidang kedokteran dan kesehatan untuk menolong santri atau guru di PM Tazakka yang sakit. Dokter yang mewakafkan keahlian tersebut tanpa dibayar¹⁷⁶.

Keenam, adalah wakaf investasi terikat. Wakaf ini merupakan wakaf yang dilakukan dengan hasil dari investasi. Misalnya ada seseorang melakukan investasi di suatu perusahaan. Kemudian hasil dari investasi tersebut diwakafkan ke PM Tazakka. Hal ini terjadi di PM Tazakka yaitu antara investor, PM Tazakka, dengan

¹⁷⁵ Wawancara dengan Ferry Hidayat Divisi Informasi dan Publikasi wakaf PM Tazakka pada tanggal 21 Juni 2021.

¹⁷⁶ Wawancara dengan Ferry Hidayat Divisi Informasi dan Publikasi wakaf PM Tazakka pada tanggal 21 Juni 2021.

Bank Syariah Mandiri (BSM). Investor melakukan investasi ke BSM, kemudian hasil dari investasi tersebut tidak diberikan kepada investor melainkan kepada PM Tazakka sebagai bagian dari wakaf investor kepada PM Tazakka. *Ketujuh*, yaitu wakaf material dalam hal ini material fisik berupa bahan bangunan. Seperti telah disinggung sebelumnya bahwa di PM Tazakka juga terdapat wakaf aset berupa wakaf aset gedung. Gedung dalam hal ini merupakan bangunan dari material fisik. Namun dalam wakaf material fisik berbeda dengan wakaf bangunan. Jika dalam wakaf bangunan yang diwakafkan berbentuk bangunan (gedung). Wakaf material fisik yang diwakafkan berbentuk bahan bangunan. Misalnya hanya wakaf semen, kemudian wakaf batu bata saja, dan lain-lain¹⁷⁷.

Secara lebih rinci perkembangan pengelolaan wakaf di PM Tazakka dapat dideskripsikan sebagai berikut: pembangunan PM Tazakka dimulai tanggal 15 Januari 2011. Pada awal berdirinya, tanah PM Tazakka hanya seluas 1,7 hektar. Saat ini tanah yang dimiliki PM Tazakka mengalami perkembangan seluas 104.144m. Peletakan batu pertama Masjid Az-Zaky yang merupakan wakaf dari H. Ahmad Dzaky Arsland Djunaid. Pembangunan masjid ini berjalan selama 18 bulan dan diresmikan pada tanggal 13 Juli 2012. Tanggal 13 Oktober 2011, dilakukan kembali peletakan batu

¹⁷⁷ Wawancara dengan Ferry Hidayat Divisi Informasi dan Publikasi wakaf PM Tazakka pada tanggal 21 Juni 2021.

pertama untuk pembangunan Gedung Rabithah yang merupakan wakaf dari H. Rio Putranto dan keluarga. Gedung ini diresmikan pada tanggal 18 Juni 2013. Selanjutnya tanggal 25 Maret 2012 diadakan peletakan batu pertama Gedung Asrama Gontor yang merupakan wakaf kolektif dari alumni haji KBIH Muzdalifah dan jamaah lainnya. Dan sampai saat ini, seluruh pergedungan didirikan atau dibangun melalui dana wakaf, baik wakaf pribadi, kolektif maupun wakaf para jamaah. Termasuk santri baru yang masuk ke PM Tazakka di kenakan biaya wakaf sebesar 500 rb/santri. Dana wakaf yang dihimpun melalui Lazis Tazakka juga digunakan untuk pembebasan dan perluasan tanah pondok tahun 2018 luas tanahnya kurang lebih mencapai 10 hektar.¹⁷⁸

Pembangunan sarana dan prasarana dibangun dengan menggunakan dana wakaf pada seperti MCK tiga lantai untuk asrama santri Gedung Gontor, Gedung Madinah untuk dapur santri dan koperasi pelajar, Gedung Suriah untuk kelas dan beberapa kantor lembaga Pondok Modern Tazakka, Gedung Al-Azhar dan MCK di belakangnya, Perumahan Guru, Pos Satpam, Gedung TPQ dua lantai dan Gedung OPPM dibangun tahun 2014-2018. Selain itu, dana wakaf digunakan untuk pembebasan lahan di sebelah

¹⁷⁸ Subhi Mahmassani, Direktur Pelaksana Wakaf PM Tazakka, hasil wawancara pada Sabtu, 25 Desember 2021

barat pesantren. Pembangunan gedung yang telah selesai di tahun 2021 adalah gedung kordoba. sementara gedung yang sedang dalam proses pembangunan adalah gedung Makkah dan Balai Latihan Kerja.¹⁷⁹

Aset wakaf korporasi yang diterima oleh Pondok Pesantren Tazakka sampai tahun 2021 adalah sebagai berikut:¹⁸⁰

A. Wakaf Saham		
1.	PT. Tazko Indonesia Berkah	100 % saham wakaf
2.	PT. Ahsan Herbal Chiken	60% saham wakaf
3.	PT. Suryaputra Mitra Sejati (Jasa Kontraktor)	5% saham wakaf
4	PT. Gaido Azza Darussalam Travel	15% saham wakaf
5.	PT. Cipta Ihya Nusantara (Coconut Oil)	10% saham wakaf
6	PT. Berkah Indonesia Berniaga (Trading Ekspor Impor)	10% saham wakaf
7.	PT. Berkah Beton Sadaya Tbk (BEBS)	1 Juta Lembar Saham Wakaf

¹⁷⁹ Subhi Mahmassani, Direktur Pelaksana Wakaf PM Tazakka hasil wawancara pada Sabtu, 25 Desember 2021.

¹⁸⁰ Subhi Mahmassani, Direktur Pelaksana Wakaf PM Tazakka hasil wawancara pada Sabtu, 25 Desember 2021.

8.	CV. Ahsan Roti	100% saham wakaf
9.	Ahsan Cake dan Bakery	40% saham wakaf
10.	PD. Surabradja Cirebon (Pabrik Saos Kecap)	5% saham wakaf

B. Wakaf Deviden/Profit		
1.	PT. Gilbatama (SPBU Kadilangu, 1 selang pertalite)	Profit Bulanan tgl 1-15
2.	PT. Anneve Mulya Wisata (Biro Jasa Haji & Umroh)	US\$50/Pax Paket
3.	PT. Dio Fikar Sejahtera (Plywood)	1% Profit Bulanan
4.	PT. Graha Samudra Emas (Pertashop Lebo Batang)	10% Profit Bulanan
5.	RM. Sambel Layah	Wakaf Bulanan
6.	Toko Pupuk Upaya Tani, Bandar	Profit Tiap hari Jumat
7.	Klinik dr. Ida Susilaksmi, Batang	Jasa Medis Praktek hari Jumat
8.	Pizza Apa ya	Wakaf Bulanan
9.	Docan Bakery Cabang Pekalongan	2% Profit Bulanan
10.	Chefis Arabian Café & Resto	2,5% Profit Bulanan
11.	Resto Three Uncles Prapanca, PT.Melati Mahkota Abadi	2% Profit Bulanan

Beberapa kendaraan yang merupakan aset wakaf dan hasil dari wakaf PM Tazakka adalah:¹⁸¹

No .	Jenis / Nama Kendaraan	Merk /Type	Tahun Pengadaaan	Asal Perolehan
1.	Mobil zebra	Daihatsu	2011	Wakaf
2.	Truck Lantabur	HINO	2011	Wakaf
3.	Motor Supra Fit		2011	Wakaf
4.	Mobil Touring	ISUZU	2012	Wakaf
5.	Mobil Strada	Mitsubishi	2013	Wakaf
6.	Motor Supra X 125	Honda	2013	Wakaf
7.	Motor supra X 125	Honda	2013	Wakaf
8.	Motor VerzaBiru	Honda	2015	Wakaf
9.	Motor Verza Merah 1	Honda	2015	Wakaf
10.	Mobil Grand Max Roti	Daihatsu	2015	Hasil Wakaf
11.	Mobil Grand Max Tazko	Daihatsu	2015	Hasil Wakaf

¹⁸¹ Data Inventaris PM Tazakka

12.	Motor Atlet	Suzuki	2015	Wakaf
13.	Motor Vario125	Honda	2016	Wakaf
14.	Motor vario 150	Honda	2017	Wakaf H. Budi W.
15.	Motor Verza Merah 2	Honda	2017	Wakaf
16.	Motor Force 1 Merah	Yamaha		Wakaf
17.	Motor Honda Biru Silver	Honda	2007	Wakaf Siliarso B.S.
18.	Motor Honda Nf 125 TRF	Honda	2009	Wakaf
19.	Motor Yamaha Tioserd	Yamaha	2004	Wakaf
20.	Motor Honda NC11DA1C A/T, Merah Silver	Honda	2010	Wakaf
21.	Mobil Proton Saga	Proton	2016	Wakaf
22.	Mobil Alpard Baru	Toyota	2018	Hasil Wakaf
23.	Mobil Kijang Krista	Toyota	2018	Hasil

				Wakaf
24.	Mobil Ambulance	Daihatsu	2019	Wakaf pegadaian Syariah
25.	Mobil Hi Ace	Toyota	2019	Wakaf Muzdalifa h 2012
26.	Volvo CX	Volvo	2020	Hasil Wakaf
27.	Elf Isuzu Long	ISUZU	2021	Wakaf Angkatan 2020/2021

Subhi Mahmassani, Direktur Pelaksana Wakaf PM Tazakka mengatakan bahwa Laporan perolehan wakaf Tazakka mulai Tahun 2015-2020 adalah sbb.: wakaf aset dalam bentuk gedung, tanah dan kendaraan sejumlah Rp. 15.666.410.500. Wakaf melalui uang untuk pembangunan dan sarpras sebesar Rp. 11.378.679.400. Wakaf uang sejumlah Rp. 1.418.538.600. Secara global wakaf

yang didapat PM Tazakka Tahun 2015-2020 adalah Rp. 28.463.628.500.¹⁸²

Demikian sejarah singkat terkait dengan perwakafan di PM Tazakka. Melihat sejarah singkat wakaf di PM Tazakka menandakan bahwa wakaf sangat berperan penting dalam pembangunan PM Tazakka. Bangunan-bangunan materil (fisik) yang ada di PM Tazakka banyak diperoleh dari wakaf. Oleh karena itu pada PM Tazakka, kedudukan wakaf tidak bisa dianggap sederhana, melainkan harus dianggap penting dalam kerangka pengembangan dan kemajuan PM Tazakka. Sejarah wakaf di PM Tazakka tersebut juga memberikan kesimpulan bahwa ada hubungan horizontal yang terbangun antar masyarakat khususnya antara *wāqif* dengan nazhir dan penerima manfaat dari adanya wakaf. Hubungan horizontal tersebut terbangun karena adanya tujuan bersama yaitu tujuan untuk mewujudkan visi dan misi PM Tazakka.

d. *Fundraising* wakaf Pondok Modern Tazakka

Kelahiran dan eksistensi PM Tazakka tidak dapat dilepaskan dari adanya *fundraising* atau penggalangan dana. *Fundraising* dalam perjalanan dan dinamika PM Tazakka menjadi penting dan dapat dikatakan sangat penting. *Fundraising* menjadi penopang

¹⁸² Subhi Mahmassani, Direktur Pelaksana Wakaf PM Tazakka, hasil wawancara pada Sabtu, 25 Desember 2021

utama dalam berdiri dan berjalannya PM Tazakka. *Fundraising* yang dimaksud adalah *fundraising* wakaf. PM Tazakka dapat dikatakan sebagai pondok wakaf, karena mayoritas atau hampir seluruh aset fisik di PM Tazakka berasal dari wakaf. Bahkan sampai dengan saat ini, PM Tazakka masih melaksanakan *fundraising* wakaf sebagai penopang dalam pembangunan PM Tazakka¹⁸³.

Ada setidaknya dua metode *fundraising* wakaf yang selama ini dilakukan oleh PM Tazakka. Dua metode *fundraising* wakaf tersebut meliputi *direct fundraising* atau penggalangan dana secara langsung dan *indirect fundraising* atau penggalangan dana secara tidak langsung.

Metode *direct Fundraising* yaitu metode penggalangan dana dimana antara *fundraiser* dan donatur dapat saling berkomunikasi. Dalam menghimpun dana wakaf nazhir wakaf PM Tazakka menggunakan metode *direct fundraising* diantaranya: presentasi langsung, telephon, face book, SMS, Whatsapp (WA), Instagram, konten youtube, dan lainnya.

Metode *Indirect Fundraising* yaitu metode penggalangan dana dimana antara *fundraiser* dan donatur tidak berkomunikasi. Diantara metode tidak langsung yang digunakan nazhir PM Tazakka adalah: seminar, workshop, leaflet, menerbitkan jurnal, dan brosur¹⁸⁴.

¹⁸³ Wawancara dengan Ferry Hidayat Divisi Informasi dan Publikasi wakaf PM Tazakka pada tanggal 21 Juni 2021.

¹⁸⁴ Wawancara dengan Subhi Mahmassani, Direktur Pelaksana Wakaf PM Tazakka tanggal 23 Oktober 2021.

2. Profil Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

a. Sejarah Singkat Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran (PPMA Buaran) adalah pondok pesantren yang bergerak dalam bidang pendidikan, dakwah, dan sosial. PPMA juga merupakan pondok pesantren yang berbasis salaf. Walaupun namanya pondok pesantren modern, tetapi system pengajaran di PPMA adalah system pengajaran salaf seperti adanya *sorogan* dan *bandongan*. PPMA merupakan salah satu pondok pesantren besar di Kota Pekalongan yang beralamatkan di Jl. Pelita II/Buaran Gang 3, Kelurahan Buaran Kecamatan Pekalongan Selatan, Kota Pekalongan. PPMA Buaran sendiri dalam faktanya berdiri di atas lahan kurang lebih seluas 4 (empat) hektar. PPMA Buaran berdiri menurut catatan yaitu pada tahun 2007. Walaupun sebenarnya Yayasan Pondok Pesantren Pesantren Al-Qur'an yang membawahi PPMA telah berdiri pada tanggal 24 September 2003 sesuai akta notaris nomor 154. Jika dirunut lebih jauh lagi histori atau cikal bakal dari PPMA, itu sudah berdiri sejak tanggal 22 September 1975 dengan nama Pondok Al-Qur'an Buaran. Pondok tersebut

kemudian bertransformasi menjadi PPMA Buaran seiring dengan berjalannya waktu¹⁸⁵.

PPMA Buaran lahir berkat inisiasi dan gagasan dari H. Achmad Zaky Arslan Djunaid dan K.H. Ghofar Ismail. Kemudian pada tahun 2007, H. Achmad Zaky Arslan Djunaid mewakafkan tanah kepada nazhir PPMA dan sekarang menjadi lokasi bagi PPMA Buaran. PPMA Buaran didirikan dengan salah satu tujuannya adalah untuk mencetak insan yang mempunyai spiritual, intelektual, dan moral. Hal ini tercermin dalam visi PPMA Buaran yaitu Mewujudkan Insan yang memiliki keseimbangan spiritual, Intelektual dan Moral, menuju generasi yang bertaqwa kepada Allah SWT dan berkomitmen tinggi terhadap kemaslahatan umat dengan berlandaskan nilai-nilai Al- Qur'an. Adapun misi untuk mewujudkan visi PPMA Buaran terdiri dari:

1. Menyelenggarakan proses pendidikan Islam yang berorientasi pada mutu, berdaya saing tinggi dan berbasis Al-Qur'an
2. Menciptakan suasana belajar mengajar yang nyaman, representatif dengan tenaga dan manajemen yang profesional

¹⁸⁵ Wawancara dengan Gus Aing, Pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

3. Ikut berpartisipasi mendukung program pemerintah daerah khususnya pelayanan kesehatan kepada masyarakat, lingkungan dengan melengkapi pendirian rumah sakit dan dan pendirian jurusan bidang kesehatan.

Kemudian terkait dengan visi dan misi wakaf di PPMA Buaran adalah:

Visi:

“Menjadi lembaga wakaf yang amanah dan mandiri”

Misi

1. Menjaga dan melestarikan harta benda wakaf
2. Mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf
3. Mendistribusikan manfaat dan hasil dari harta benda wakaf¹⁸⁶

Itulah sekelumit gambaran umum terkait dengan PPMA Buaran.

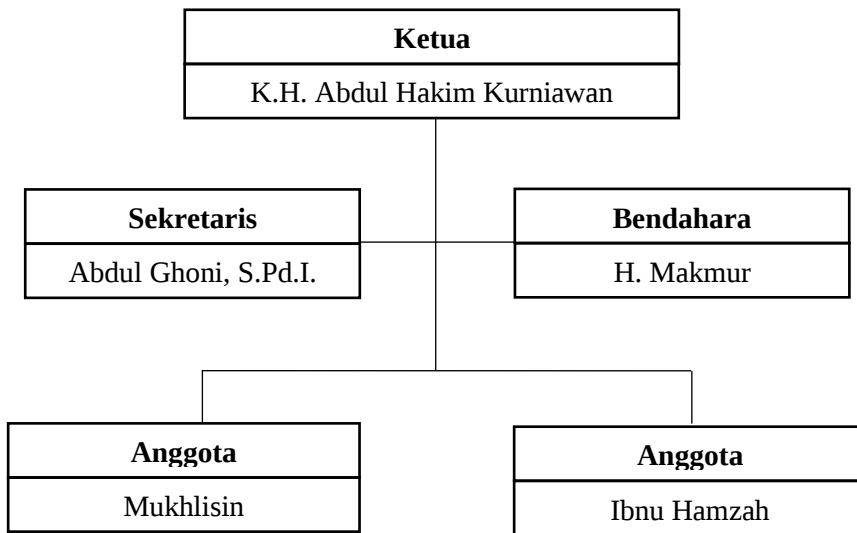
b. Nazhir Wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

Seperti halnya dengan wakaf di PM Tazakka, wakaf di PPMA Buaran juga tidak dapat dilepaskan dari nazhir. Nazhir wakaf sangat penting dalam menjaga kelangsungan dan

¹⁸⁶ Wawancara dengan Gus Aing, Pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

perkembangan wakaf di PPMA Buaran. Nazhir wakaf di PPMA Buaran dapat dikatakan mempunyai struktur yang sederhana, tetapi bekerja secara optimal. Struktur nazhir wakaf di PPMA Buaran adalah sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI NAZHIR WAKAF PPMA BUARAN



c. Pengelolaan Wakaf di Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

PPMA Buaran selain bergerak di bidang pendidikan sebagai basis utama, juga bergerak di bidang wakaf. Wakaf di PPMA Buaran dapat dikatakan mengalami perkembangan. Di Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an (PPMA) Buaran terdapat beberapa jenis atau macam wakaf yang dikelola. Pertama, wakaf yang ada di PPMA Buaran adalah wakaf tanah. Wakaf tanah di PPMA Buaran terdiri beberapa tanah yang diwakafkan oleh *wāqif*. Kemudian di atas tanah tersebut didirikan beberapa bangunan seperti masjid, madrasah, rumah ustaz, asrama, tempat peragaan manasik haji, rumah sakit, gedung pertemuan, koperasi, kantin, mini market. Ada juga wakaf tanah yang tidak atau belum didirikan bangunan seperti tanah untuk lapangan olahraga dan tanah untuk lahan parkir. Kedua, adalah wakaf aset. Di PPMA Buaran terdapat beberapa wakaf dalam bentuk atau jenis semacam aset. Wakaf aset di PPMA Buaran diantaranya adalah material bangunan, kendaraan, peralatan PPMA Buaran, peralatan masjid, dan lain-lain¹⁸⁷.

Pengelolaan wakaf Pondok Modern Al Qur'an Buaran di atas tanah seluas 4 ha dimulai pada tahun 2008, ditandainya dengan peresmian asrama santri putri Gedung Hj. Ummu Sholihah

¹⁸⁷ Wawancara dengan Gus Aing, Pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

, asrama santri putra Gedung Haji Syafi'I Abdul Majid pada tanggal 17 September 2008. Selain itu juga diresmikan Rumah Sakit Wakaf H.A. Djunaid tanggal 17 September 2008. Wakaf selanjutnya adalah Masjid Pondok yang diresmikan pada tanggal 29 September 2008. Adanya banyak santri akhirnya pengelolaan wakaf juga mendirikan kantin santri dan kantin Rumah Sakit tahun 2009. Gedung serba guna diresmikan pada tanggal 27 Agustus 2010, selain dipergunakan untuk keperluan PPMA juga disewakan untuk keperluan umum. Pengembangan wakaf berikutnya adalah tempat praktek manasik haji yang diresmikan pada tahun 2013. Pendirian sekolah formal yaitu Madrasah Tsanawiyah yang merupakan hasil pengelolaan wakaf diresmikan pada tanggal 5 Juni 2018.¹⁸⁸

Upaya pengelolaan tanah wakaf PPMA yang belum dapat diproduktifkan sendiri, maka pimpinan wakaf mengambil inisiatif untuk menyewakan tanah untuk lahan minimarket. Hasil penyewaan dipergunakan untuk PPMA. Hal tersebut dilakukan pada tahun 2019. Hasil pengelolaan wakaf terkini adalah dibangun gedung untuk Kantor Yayasan dan Koperasi PPMA yang diresmikan pada 29 Oktober 2021. PPMA juga mempunyai mobil sejumlah 5 buah dan motor sejumlah 4 buah juga. Sejumlah mobil

¹⁸⁸ Ustaz Mirza Baswedan, Ustaz PPMA

dan motor tersebut sebagian berasal dari wakaf personal dan sebagian dari hasil pengelolaan wakaf.¹⁸⁹

Wakaf tanah yang kemudian didirikan bangunan dan wakaf aset yang ada di PPMA Buaran tersebut kemudian dikelola oleh PPMA Buaran. Pengelolaan wakaf-wakaf tersebut dapat dibagi menjadi dua yaitu pengelolaan wakaf secara produktif dan pengelolaan wakaf secara langsung. Pengelolaan wakaf secara produktif adalah wakaf yang dikelola dengan melalui berbagai bidang investasi kemudian menghasilkan keuntungan secara ekonomi. Di PPMA Buaran terdapat pengelolaan wakaf secara produktif seperti rumah sakit, gedung pertemuan, koperasi, kantin, tempat peragaan manasik haji, mini market. Kemudian pengelolaan wakaf secara langsung adalah pengelolaan wakaf dimana harta benda wakaf langsung dimanfaatkan sesuai peruntukannya. Wakaf secara langsung yang ada di PPMA Buaran adalah masjid, madrasah, asrama, rumah ustaz, material bangunan, kendaraan, peralatan PPMA Buaran, peralatan masjid, lapangan olahraga, dan lahan parkir¹⁹⁰.

¹⁸⁹ Ustaz Mirza Baswedan, Ustaz PPMA

¹⁹⁰ Wawancara dengan H. Makmur salah satu nazhir wakaf PPMA pada tanggal 20 Februari 2021.

d. *Fundraising* wakaf Pondok Pesantren Modern al-Qur'an Buaran

Sama halnya dengan PM Tazakka yang menjadikan *fundraising* wakaf sebagai bagian utama dalam pembangunan pondok. Di PPMA Buaran juga tidak dapat dilepaskan dari adanya *fundraising* wakaf. *Fundraising* wakaf menjadi penyokong awal berdirinya PPMA Buaran. Namun dalam perjalanannya, *fundraising* wakaf tidak dilakukan secara terus menerus oleh nazhir PPMA Buaran. *Fundraising* wakaf di PPMA Buaran hanya dilakukan pada awal-awal atau masa perintisan pendirian pondok. Setelah aset PPMA menjadi banyak dan sudah dapat di produktifkan PPMA Buaran sudah tidak lagi mengandalkan *fundraising* wakaf sebagai modal utama dalam pembangunan. PPMA Buaran dapat dikatakan telah menghentikan *fundraising* wakaf terkait pembangunan. PPMA Buaran saat ini lebih terfokus pada pengelolaan dan produktifitas aset wakaf agar mampu meyokong pembangunan PPMA Buaran¹⁹¹.

Walaupun PPMA Buaran sudah tidak lagi mengandalkan *fundraising* wakaf sebagai modal dalam pembangunan. *Fundraising* wakaf tidak dapat dilepaskan dari kehadiran PPMA Buaran pada periode awal. Tanpa ada *fundraising* wakaf di periode

¹⁹¹ Wawancara dengan Gus Aing, Pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

awal berdirinya PPMA Buaran, sulit rasanya untuk didirikan PPMA Buaran seperti saat ini. Oleh karena itu, *fundraising* wakaf di PPMA Buaran tetap menjadi bagian yang penting, terutama saat awal berdirinya PPMA Buaran.

Fundraising wakaf di PPMA Buaran saat awal-awal pendirian PPMA Buaran dilakukan dengan dua cara yaitu *direct waqf fundraising* dan *indirect waqf fundraising*. *Direct waqf fundraising* atau *fundraising* wakaf secara langsung adalah metode penghimpunan dana dimana antara *fundraiser* dan donatur dapat berkomunikasi. Metode *direct* yang digunakan nazhir wakaf PPMA diantaranya: presentasi langsung, *door to door*, telefundraising, SMS dan Whatsapp.

Adapun *indirect waqf fundraising* atau *fundraising* wakaf secara tidak langsung yaitu metode penghimpunan dana dimana antara *fundraiser* dan donatur tidak dapat berkomunikasi. Dalam menghimpun dana wakaf nazhir PPMA menggunakan metode *indirect fundraising* yang digunakan adalah: brosur, laeflet, dan pengajian¹⁹².

¹⁹² Wawancara dengan Gus Aing, Pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

B. Kepemimpinan Nazhir Wakaf Pondok Modern Tazakka Batang dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

1. Model Kepemimpinan Nazhir Wakaf Pondok Modern Tazakka

a. Membangun Pengaruh Melalui *Role Model*

Nazhir wakaf PM Tazakka dipimpin oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi sebagai seorang pimpinan nazhir wakaf sekaligus pimpinan pondok, K.H. Anang Rikza Masyhadi merupakan sosok yang dihormati oleh pengikutnya. Edi Buana, salah seorang ustaz di PM Tazakka menuturkan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi merupakan sosok pimpinan yang dihormati para anggota nazhir wakar, para santri, para ustaz dan bahkan orang-orang di luar PM Tazakka. Edi Buana menjelaskan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi dihormati karena memiliki karisma dan keteladanan.¹⁹³ Sementara Subhi Mahmassani dan Doni Setiadi menyampikan bahwa keduanya menghormati K.H.

¹⁹³ Wawancara dengan Edi Buana, salah seorang ustaz di PM Tazakka pada tanggal 20 Oktober 2021.

Anang Rikza Masyhadi karena K.H. Anang Rikza Masyhadi adalah pimpinannya.¹⁹⁴

Terkait dengan penghormatan, K.H. Anang Rikza Masyhadi sendiri menyatakan bahwa pengikut akan menghormati pemimpin apabila pemimpin itu *clean and clear*. Hal itu yang diterapkan betul oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi sebagai pemimpin nazhir wakaf di PM Tazakka. K.H. Anang Rikza Masyhadi menyatakan bahwa:

“Kita tidak ingin dihormati, tapi begini kalau mungkin yang saya pahami adalah keteladanan ustaz, jadi saya punya pandangan bahwa begini, kita ini harus clear and clean. karena kalau kita ngga clear and clean itu kita ini ngga bisa bicara taz, lidah kita pelo.

Maka ya anak-anak disini, kamu kan bisa lihat apa yang ustaz punya, kamu lihat makanan saya apa. Bahkan dulu awal-awal, ATM itu dipegang oleh mereka. ATM saya semua dipegang oleh mereka..... oleh bagian TIM Wakaf Bisa ditanyakan.

Jadi pondok butuh duit, ambil kalau ada. Ya saya dapat dari sana, dari sana

¹⁹⁴ Wawancara dengan Subhi Mahmassani, direktur Pelaksan wakaf dan Doni Setiadi, Divisi Pemeliharaan dan pengembangan aset wakaf pada tanggal 25 Desember 2021.

Saya dapat saya yaAmbil. Kalau ngga ada ya piye meneh. Jadi, akhir-akhir ini saja saya pegang ATM sendiri. Nah, Karena keteladanan itu, contoh misalnya saya mau bicara tentang keiklasan, saya mau bicara berjuang, saya mau bicara komitmen, saya mau bicara ikhlas, kok saya mbangun rumah dulu kan itu ngga masuk akal.

Nyatanya yang tak bangun kan rumah guru dulu itu, 21 unit. Nah dari situ lalu munculah orang itu, iya ini clear and clean. Kemudian, ada lagi ketika saya nggerakan wakaf, ini saya bilang, he saya mau wakaf, saya setor duit, saya zakat infak, saya dapat rezeki setor. Kemarin saya ulang tahun, isteri saya setor wakaf.

Kalau beli baju itu hal biasa, hal spesial itu yang dibawa sampai mati, Itu saya membikin kultur dirumah seperti itu¹⁹⁵”

¹⁹⁵ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

Pernyataan dari K.H. Anang Rikza Masyhadi tersebut benar-benar menunjukkan bahwa pemimpin nazhir wakaf harus *clean and clear* agar tidak ada kecurigaan dari pengikut kepada pemimpin. Kemudian juga akan memberikan dampak penghormatan kepada pemimpin dari pengikut. Walaupun pemimpin pada dasarnya tidak membutuhkan untuk dihormati.

Selain pemimpin harus mempunyai perilaku yang *clean and clear*. Pemimpin menurut K.H. Anang Rikza Masyhadi harus berperilaku sebagai teladan dan amanah. K.H. Anang Rikza Masyhadi dalam memimpin nazhir wakaf di PM Tazakka berusaha untuk memberikan keteladanan dan menjadi pemimpin yang amanah. Hal ini dilakukan salah satunya agar ada kepercayaan dari pengikut dan masyarakat. Pemimpin yang tidak mempunyai keteladanan dan tidak amanah. Sulit bagi pengikut dan masyarakat untuk percaya. Lebih jelas pernyataan dari K.H. Anang Rikza Masyhadi sebagai berikut:

“Keteladanan, mereka tahu saya ikut wakaf, saya tidak ngambil wakaf. Makanya ada saya bikin slogan apa, pondok ini maju bukan karena dibantu tapi dibantu karena maju. Kalau maju karena dibantu itu fakta,

memang kan kita maju karena kita dibantu banyak orang toh, itu fakta. Tapi sebagai sebuah sepirit, sebagai sebuah idealism, etos, saya menggunakan pondok ini bukan maju karena dibantu, tapi justru dibantu karena kita itu maju, maju apanya, kok orang mau bantu, yang pertama, kita maju trustnya, saya sampaikan ke anak-anak, orang bantu kita karena melihat bahwa trust kita sudah diujung, kita udah ngga punya masalah dengan trust, nah maju trastnya itu apa artinya, akuntabilitas. Maka saya katakan jangan bilang saya amanah, kalau perlu saya buktikan saya amanah. Kemudian kedua, maju secara visi, misi, dan project.

Tazakka bisa besar iya kan dan anda melihatnya itu, karena anda menjadi bagian dari kebesaran itu, ya karena anda ikut wakaf lima tahun lalu jadui besat Tazakka, nah sekarang orang diajak berpikir, bahwa kita ini punya cita-cita jauh disana bukan ini. Anda mau ikut jadi kebesaran yang disana ngga? Itu kan.

Maka visi kita itu divisiualisasikan betul. Maka saya ceramah, gatering wakaf, gathering lazis, saya ngomong. Tugas saya kan nilai-nilai Pak. Saya ngga

pernah minta, saya ngga boleh fundraising. Saya hanya berhenti pada nilai-nilai. Karena orang yang saya ajak ngomong itu, mungkin hidayahnya masuk ketika setelah saya ngomong Allah memberi hidayah. Dia mau wakaf, tapi ngga ke kita, ya biar aja. Wong tujuan saya itu adalah menggerakkan ummat untuk wakaf. Kok dia wakafnya ke kita ya rejeki. Kalau engga, ya ngga boleh kecewa. Saya bilang ke tim jangan pernah bicara Saya hanya bicara di nilai-nilai. Jadi saya bisa dipakai oleh siapa saja. Nanti kalau ada orang tergerak wakaf ke kita, kamu yang nangkap. Jangan saya lagi, engga itu urusan kamu. Iya kan, di dalam wakaf, dan salam ZIS ada banyak hal, orang mau konsultasi. Kalau sama saya orang pekewuh, kalau sama kalian kan clear. Nah negosiasi-negosiasi teknis di tempat di lapangan siapa? Itulah kamu, kamu yang luwes, dan kamu harus menguasai masalah, harus ngerti, harus tahu, dan harus memberi solusi. Pondok ini dibantu karena maju. Maka saya bilang, lah sekarang logikanya gimana?

Pondok ini kelihatan lusuh, redup, kusem. Nek aku wakaf neng pondok iki 3 miliar, aku gelo lo. Kuo ngei aku mobil, mobile lecet-lecetke, aku gelo Nek perlu mobil sing tek kei aku anyar terus koh, iya toh. Saya bilang maka pondok ini ngga boleh kelihatan redup, itu bagian dari menjaga trust. Bukan saya amanah, saya buktikan saya amanah¹⁹⁶”

Telah jelas apa yang disampaikan oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi bahwa pemimpin itu harus mempunyai keteladanan dan amanah. Keteladanan yang dipraktikan oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi diantaranya adalah berwakaf. K.H. Anang Rikza Masyhadi selain sebagai pengelola wakaf juga menjadi *wāqif* atau orang yang berwakaf. Adapun terkait dengan amanah menurut K.H. Anang Rikza Masyhadi bahwa amanah itu bukan hanya kepercayaan dari pengikut atau masyarakat. Amanah juga merupakan pembuktian dan harus dibuktikan bahwa sebagai pemimpin harus amanah. Salah satu cara membuktikan pemimpin nazhir wakaf yaitu dengan memvisualisasikan visi dihadapan para wakif. Visualisasi visi

¹⁹⁶ “Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

tersebut diwujudkan dalam bentuk pembangunan yang berbasis wakaf.

Manifestasi *role model* dan sikap amanah K.H. Anang Rikza memberikan *symbolic value* yang oleh Sealy dan Singh dijelaskan sebagai “*for the individuals with role models, there was symbolic value illustrating concepts such as hope, possibility and similarity to the individual, that it was possible to succeed whilst remaining true to oneself, that the role models had integrity*”¹⁹⁷, yaitu bahwa integritas yang dibangun dan dimiliki oleh seorang pemimpin – dalam hal ini sikap *amanah* yang dipraktikkan oleh K.H. Anang Rikza merupakan *outcome* dari *role model* yang dipraktikkan dan berperan sebagai “nilai simbolis” berupa harapan dan peluang tercapainya keberhasilan lembaga yang dipimpinnya.

Perilaku selanjutnya yang ada pada diri K.H. Anang Rikza Masyhadi adalah terkait dengan perilaku melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok serta menunjukan sebagai pemimpin yang kuat dan penuh percaya diri. K.H. Anang Rikza Masyhadi melampaui kepentingan pribadi karena K.H. Anang Rikza Masyhadi mencurahkan

¹⁹⁷ Ruth Sealy & Val Singh, “The Importance of Role Models in the Development of Leaders’ Professional Identities”, K.T. James *et.al* (ed), *Leadership Perspectives*, (Palgrave MacMillan, 2008), 213

seluruh pikiran dan tenaga untuk mengelola wakaf. Bahkan menurut Ustaz Amin selaku pengikut K.H. Anang Rikza Masyhadi menyatakan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi berada di PM Tazakka untuk mengurus wakaf hampir 24 (dua puluh empat) jam sehari¹⁹⁸. Doni menyampaikan bahwa sampai saat ini K.H. Anang Rikza Masyhadi belum memiliki rumah sebagai tempat tinggal.

b. Mensosialisasikan Nilai-nilai Wakaf

Selain menemukan terkait dengan data perilaku pemimpin dalam kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka. Peneliti juga menemukan data dan fakta tentang pola penguatan wakaf yang dilakukan oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi sebagai pemimpin nazhir wakaf di PM Tazakka. K.H. Anang Rikza Masyhadi melakukan penguatan wakaf dengan menyampaikan nilai-nilai kepada pengikut dan masyarakat. Nilai-nilai tersebut penting untuk disampaikan karena wakaf adalah untuk diri sendiri. Berikut pernyataan K.H. Anang Rikza Masyhadi terkait dengan nilai-nilai wakaf:

“Wakaf itu kepentingan sendiri-sendiri, bukan kepentingan nazhir wakaf. Maka belilah tanah kuburan itu seluas, kata Rasul ujung timur dunia dan ujung barat, mau belinya

¹⁹⁸ Wawancara dengan Ustaz Amin pada tanggal 20 Oktober 2021.

pakai apa? Nek di dunia sampeyan belinya pakai uang ada yang jual. Ini ngga ada. Anda bisa beli dari uang wakaf itu. Kalau ingin kuburannya luas, maka belilah dengan berwakaf. Kalau ingin kuburannya terang, maka belilah dengan berwakaf. Kalau ingin surga yang dekat dengan Rasulullah maka belilah dengan menggunakan wakaf. Wakaf sebagai gaya hidup. Youtube peletakan batu pertama gedung A. Wakaf itu untuk sendiri atau wakaf kepentingan pribadi¹⁹⁹”.

Nilai-nilai tersebut disampaikan pada setiap kesempatan. Lebih jauh K.H. Anang Rikza Masyhadi menyatakan bahwa:

“Kalau pengelola setiap saat, karena kan hampir setiap saat ketemu saya. Setiap hari kan saya, Tiga sampai tujuh kali rapat dengan tim yang berbeda-beda. Isinya pasowanan, pasowanan departemen, pasoanan bagian. Jadi seorang kepala departemen wakaf itu grupnya lebih dari 33”.

¹⁹⁹ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

Pernyataan dari K.H. Anang Rikza Masyhadi yang menyatakan bahwa penyampaian nilai-nilai wakaf dilakukan pada setiap kesempatan sesuai dengan konfirmasi yang disampaikan oleh Edi Buana selaku pengikut dan nazhir wakaf di PM Tazakka. Bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi menyampaikan nilai-nilai wakaf. Edi Buana menyatakan bahwa:

“Kiai Anang menyampaikan nilai-nilai wakaf pada setiap kesempatan. Pada saat khutbah, ceramah, seminar, workshop, gathering wakaf, pertemuan wali santri, saat menemui tamu dan lainnya²⁰⁰”.

Kegiatan menyampaikan nilai-nilai wakaf yang dilakukan oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi pada bentuk acara ceramah dan seminar dapat dilihat misalnya pada media-media online²⁰¹.

²⁰⁰ Wawancara dengan Edi Buana pada tanggal 20 Oktober 2021.

²⁰¹ Video K.H. Anang Rikza Masyhadi dalam menyampaikan nilai-nilai wakaf di link berikut https://www.youtube.com/watch?v=rEed_fSsS6A,
<https://www.youtube.com/watch?v=vtkuTHQ8Pcs>,
<https://www.youtube.com/watch?v=-mttqV44Mug>,
<https://www.youtube.com/watch?v=ijfgc0P2ujs>,
<https://www.youtube.com/watch?v=luwIMxPtWQc>,
<https://www.youtube.com/watch?v=9QSd2wjcPPs>,
<https://www.youtube.com/watch?v=mwEJ6HZBZ9Q>.

dan

Pernyataan dari K.H. Anang Rikza Masyhadi terkait nilai-nilai wakaf dan dikonfirmasi oleh Edi Buana, menandakan bahwa wakaf adalah hal yang penting terutama bagi diri sendiri. Kepentingan wakaf sesungguhnya bukan dari nazhir atau *mauquf alaih*, melainkan dari wakif. Hal tersebut juga berdasarkan pada pandangan agama Islam bahwa wakaf merupakan salah satu cara untuk menuju surga. Nilai-nilai yang disampaikan oleh nazhir wakaf PM Tazakka pada kelanjutannya akan membentuk kebermanaan pada diri pengikut, bahwa nilai yang disampaikan oleh nazhir memunculkan makna pada diri pengikut. Hal ini akan berdampak pada meningkatnya komitmen pengikut terhadap organisasi sebagaimana disimpulkan oleh Irianto dan Prasetya bahwa kebermanaan bekerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.²⁰²

K.H. Anang Rikza Masyhadi disamping menyampaikan nilai-nilai wakaf, juga menyampaikan tujuan wakaf terkait PM Tazakka. Tujuan wakaf pada PM Tazakka menurut K.H. Anang Rikza Masyhadi adalah untuk membangun infrastruktur PM Tazakka. Jadi wakaf pada PM Tazakka

²⁰² Abraham Irianto dan Berta Esti Ari Prasetya, "Hubungan Antara Kebermanaan Kerja Dengan Komitmen Organisasi." *Jurnal Psikologi Konseling*, 1 (2021),870. <https://doi.org/10.24114/konseling.v18i1.27820>.

mempunyai tujuan untuk melakukan pembangunan khususnya pembangunan infrastruktur PM Tazakka. Pencapaian tujuan tersebut dapat dilakukan dengan menjalankan misi secara bersama-sama. Kebersamaan dalam menjalankan misi dilakukan oleh seluruh komponen nazhir wakaf PM Tazakka²⁰³.

K.H. Anang Rikza Masyhadi selain mempunyai tujuan wakaf pada PM Tazakka, juga mempunyai rasa optimis dalam pengelolaan wakaf PM Tazakka. Optimisme K.H. Anang Rikza Masyhadi terhadap pengelolaan wakaf karena wakaf yang dikelola oleh nazhir wakaf PM Tazakka adalah wakaf untuk pendidikan. Optimisme dalam pengelolaan wakaf untuk pendidikan bukan merupakan suatu hal yang mustahil. Mengingat pendidikan merupakan suatu peradaban yang tidak akan hilang di dunia, sehingga sudah sepatutnya ada rasa optimisme terhadap pengelolaan wakaf untuk pendidikan²⁰⁴.

K.H. Anang Rikza Masyhadi juga antusias terutama dalam rangka mencapai tujuan wakaf. Contohnya, setiap program dilaksanakan secara semangat gotong royong

²⁰³ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

²⁰⁴ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

dengan melalui wakaf. Bahkan K.H. Anang Rikza Masyhadi sendiri turut mewakafkan hartanya pada setiap program pembangunan yang berbasis wakaf di PM Tazakka. Semangat tersebut kemudian diberikan kepada pengikut agar pengikut dapat mempraktikan. Semangat antusias yang ada pada K.H. Anang Rikza Masyhadi pada praktiknya memang diikuti oleh pengikutnya. Antusias tersebut merupakan antusias dalam hal pengelolaan wakaf.

Selain antusias dalam pengelolaan wakaf. K.H. Anang Rikza Masyhadi juga antusias dalam *fundraising* wakaf. Antusiasme tersebut dapat dilihat dari *fundraising* wakaf yang terus menerus dilakukan oleh PM Tazakka. Bahkan K.H. Anang Rikza Masyhadi mempunyai tujuan jangka panjang untuk pembangunan dan kemajuan PM Tazakka melalui dukungan atau topangan dari *fundraising* wakaf.

K.H. Anang Rikza Masyhadi disamping antusias dalam mencapai tujuan wakaf juga mempunyai keyakinan bahwa tujuan wakaf akan tercapai. Hal ini dibuktikan dengan misalnya, setiap akan ada proyek pembangunan selalu diperhitungkan secara matang. Setelah diperhitungkan, K.H. Anang Rikza Masyhadi selalu mempunyai keyakinan bahwa proyek tersebut akan berhasil. Keyakinan tersebut bukan

datang secara tiba-tiba. Ada alasan K.H. Anang Rikza Masyhadi yakin bahwa tujuan wakaf seperti membangun proyek gedung akan tercapai. Alasan pertama, karena setiap program pembangunan berbasis wakaf selalu ada orang yang bersedia menjadi wakif. Alasan kedua, karena PM Tazakka telah mempunyai *trust* sehingga lebih mudah menarik wakif²⁰⁵.

c. Membangun Keterbukaan terhadap Inovasi

Keterbukaan terhadap inovasi diidentifikasi sebagai salah satu cara dalam menghadapi tantangan-tantangan baru dalam mempromosikan bisnis dan dalam memunculkan produk baru. Hal ini ditegaskan oleh Edelbroek dkk. yang menjelaskan bahwa

“... organizations can benefit from the implementation of an open innovation strategy in terms of their profitability, their ability to deal with new market challenges ... and their ability to discover new product combinations ...”

(...manfaat penerapan strategi inovasi terbuka dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, kemampuan menggunakan promosi cara baru, dan kemampuan memunculkan produk baru...) ²⁰⁶

²⁰⁵ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

²⁰⁶ Robin Edelbroek et.al, “Engaging in Open Innovation: The mediating role of work engagement in the relationship between transformational and

K.H. Anang Rikza Masyhadi dikenal sebagai sosok yang mempunyai banyak wawasan. Tidak heran jika kemudian K.H. Anang Rikza Masyhadi selalu mempunyai pandangan dan wawasan yang berbeda dengan masyarakat umum. Misalnya terkait dengan pemecahan masalah dalam wakaf. K.H. Anang Rikza Masyhadi sering menggunakan perspektif yang berbeda dalam memecahkan masalah wakaf. Sebagai contoh saat membangun suatu gedung di PM Tazakka, membutuhkan arsitek yang biaya jasa relatif mahal. K.H. Anang Rikza Masyhadi dalam menyelesaikan permasalahan biaya jasa arsitek yang relatif mahal yaitu dengan menggunakan skema wakaf profesi. Artinya arsitek dapat mewakafkan profesinya dalam merancang pembangunan gedung.

K.H. Anang Rikza Masyhadi dalam menerapkan perspektif yang berbeda juga tidak hanya pada dirinya sendiri. K.H. Anang Rikza Masyhadi juga meminta kepada pengikut untuk melihat masalah terkait dengan wakaf dari berbagai sudut. Misalnya terkait dengan *fundraising* wakaf yang awalnya dilakukan dengan cara konvensional *door to door*. Kemudian K.H. Anang Rikza Masyhadi. meminta

pengikut untuk menyelesaikan *fundraising* wakaf agar lebih efektif dan efisien dan tidak konvensional. Munculah ide dari pengikut untuk melakukan *fundraising* wakaf secara digital dan hasilnya lebih efektif serta efisien.

d. Meningkatkan Profesionalisme Pengikut

Peneliti selain menemukan data-data tersebut juga menemukan data lain terkait dengan kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka. Data lain yang berhasil peneliti temukan adalah pemimpin nazhir wakaf PM Tazakka menjadi mentor dan fasilitator. Ferry Hidayat sebagai nazhir wakaf di PM Tazakka atau pengikut K.H. Anang Rikza Mazyhadi menyatakan bahwa pemimpin dalam hal ini K.H. Anang Rikza Masyhadi adalah mentor dan fasilitator. Ferry Hidayat menyatakan bahwa:

“Kiai Anang sering menjadi mentor dan fasilitator pada acara seminar, workshop, inkubasi wakaf, baik yang dilakukan di dalam pondok maupun diluar pondok. Baik penyelenggaranya pondok atau institusi lain²⁰⁷”.

²⁰⁷ Wawancara dengan Ferry Hidayat, Divisi Informasi dan Publikasi nazhir wakaf PM Tazakka.

K.H. Anang Rikza Masyhadi selain menjadi mentor dan fasilitator juga melakukan komunikasi dua arah dengan pengikut. Komunikasi dua arah yang dilakukan oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi adalah sebagai bentuk memperlakukan orang lain sebagai individu, bukan sebagai anggota kelompok. K.H. Anang Rikza Masyhadi menyatakan bahwa:

“Kita ada beberapa pendekatan: (1) pendekatan ideologis; (2) pendekatan tugas; dan (3) pendekatan humanis, contohnya: jalan, gathering.

Jadi orang yang saya kasih resting, Orang yang bermasalah, Bukan yang bermasalah saja, jadi saya kasih resting pada orang yang bermasalah atau berprestasi²⁰⁸”.

2. Kepemimpinan Nazhir Wakaf Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

a. Membangun Pengaruh Melalui *Role Model*

Nazhir wakaf PPMA Buaran adalah KH. Abdul Hakim Kurniawan atau yang dikenal dengan Gus Aing. Kepemimpinan nazhir wakaf di PPMA Buaran tentu berbeda

²⁰⁸ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

dengan kepemimpinan nazhir wakaf di PPMA Buaran. Namun bukan berarti tidak ada persamaan. Tetap ada persamaan baik langsung atau tidak langsung.

Seperti halnya Dr. KH. Anang Rikza, MA., Gus Aing sebagai pimpinan nazhir PPMA Buaran juga merupakan sosok yang terhormat. Ibnu Hamzah menyampaikan bahwa Gus Aing merupakan sosok yang dihormati utamanya adalah karena putra seorang Kiai yang terkenal di sekitar Pekalongan Selatan.²⁰⁹ Kepemimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran tidak terlepas dari adanya suri tauladan pada diri pemimpin. Gus Aing dalam menjalankan kepemimpinan nazhir wakaf di PPMA Buaran bertindak sebagai individu yang dapat dijadikan sebagai suri tauladan yang patut dicontoh. Hal tersebut seperti dikemukakan oleh Ustaz Mirza yang merupakan salah satu pengikut Gus Aing. Ustaz Mirza menyatakan bahwa:

“Gus Aing adalah sosok yang santun, berakhlak mulia, taat agama serta mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari. Kami ingin menjadi seperti beliau, untuk itu kami menjadikannya sebagai uswah hasanah (suri tauladan)”²¹⁰.

²⁰⁹ Wawancara dengan Ibnu Hamzah, salah seorang anggota nazhir PPMA.

²¹⁰ Wawancara dengan Ustaz Mirza salah satu Ustaz yang mengajar Al-Qur'an di PPMA pada tanggal 15 Oktober 2021

Pernyataan dari Ustaz Mirza tersebut jelas sekali menandakan bahwa Gus Aing merupakan sosok yang layak untuk menjadi suri tauladan. Gus Aing selain pantas menjadi suri tauladan juga merupakan sosok yang dikagumi dan dihormati. H. Makmur yang merupakan salah satu Nazhir wakaf PPMA Buaran menyatakan bahwa:

“Kami menghormati beliau karena beliau merupakan putra Kiai Syafi’i Akrom, guru dari bapak-bapak kami. Karena beliau juga orang yang berilmu. Kami juga kagum karena pemikiran beliau tentang wakaf lebih maju. Beliau menekankan kepada kami, kalau wakaf itu harus diproduktifkan sehingg lebih bermanfaat dan berkembang”²¹¹.

Pernyataan dari H. Makmur tersebut telah menandakan bahwa Gus Aing dihormati dan dikagumi karena dua hal. Pertama, Gus Aing adalah keturunan ulama besar dan berpengaruh di Kota Pekalongan. Kedua, Gus Aing adalah sosok yang berilmu dan berpendidikan. Lebih jauh sebenarnya Gus Aing tidak hanya dikagumi dan dihormati

²¹¹ Wawancara dengan H. Makmur salah seorang nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 16 Oktober 2021.

saja. Gus Aing juga merupakan sosok yang dipercaya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Muchlisin selaku ustaz di PPMA Buaran. Muchlisin menyatakan bahwa:

“Gus Aing orang yang dipercaya dengan bukti Beliau menjabat di tiga yayasan. Yayasan PPMA, Yayasan PPA dan Yayasan K.H. Syafi’i. jika tidak dipercaya tidak mungkin menjabat di 3 yayasan”²¹².

Pernyataan dari pengurus PPMA Buaran atau pengikut Gus Aing tersebut, telah menandakan bahwa Gus Aing adalah sosok yang menjadi suri tauladan bagi pengikut dan masyarakat dalam hal akhlak dan ketaatannya pada ajaran agama. Gus Aing juga merupakan sosok yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Keteladanan Gus Aing berdampak pada profesionalisme pengikutnya dalam mengelola lembaga wakaf. Hal ini diafirmasi oleh hasil riset Aulia Sofyan yang menyimpulkan bahwa keteladanan pemimpin berpengaruh terhadap kedisiplinan bawahan.²¹³

Gus Aing juga tidak hanya pemimpin yang dapat dinilai dari luar. Gus Aing juga merupakan sosok yang terus

²¹² Wawancara dengan Muchlisin, salah satu Ustaz di PPMA Buaran pada tanggal 28 Oktober 2021.

²¹³ Aulia Sofyan dkk. “Pengaruh Keteladanan Kepemimpinan dan Penerapan Peraturan terhadap Disiplin dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya”, *Jurnal Manajemen*, 4, 3 (2015), 110

berkorban dalam pengelolaan wakaf. Gus Aing merupakan sosok pemimpin nazhir wakaf yang melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan umum khususnya terkait dengan wakaf. Gus Aing dalam pikirannya selalu tertuju untuk memikirkan kemajuan wakaf di PPMA Buaran. Pemikiran tersebut ketika berada di Pondok maupun saat berada di rumah.

b. Mensosialisasikan Nilai-nilai Wakaf

Data selanjutnya yang berhasil peneliti dapatkan, terkait dengan kepemimpinan nazhir wakaf di PPMA Buaran adalah mengenai nilai wakaf. Gus Aing sebagai pemimpin nazhir wakaf di PPMA Buaran sering menyampaikan tentang nilai-nilai wakaf. Nilai-nilai wakaf yang disampaikan oleh Gus Aing salah satunya terkait dengan amal jariyah. H. Makmur menyatakan bahwa:

“Gus Aing menjelaskan bahwa wakaf itu amal jariyah. Pahalanya akan mengalir terus walaupun orang yang mewakafkan sudah meninggal dunia. Jika mengurus harta wakaf maka berarti membantu orang yang berwakaf untuk beramal jariyah. Orang yang mewakafkan juga tertarik untuk berwakaf karena pahalanya yang mengalir terus”²¹⁴.

²¹⁴ Wawancara dengan H. Makmur salah seorang nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 16 Oktober 2021.

Gus Aing sendiri menyatakan bahwa nilai wakaf harus disampaikan kepada masyarakat. Lebih lanjut Gus Aing menyatakan bahwa:

“Wakaf itu dijelaskan dengan keamanahannya. Harta wakaf yang diberikan ke pondok Al-Qur’an adalah amanah. Kita sebagai nazhir wajib mengelolanya dengan baik. Jika tidak dikelola dengan baik berarti telah menyianyiakan amanah yang dipikulkan kepundak kita. Kalau kita menjelaskan kepada nazhir bahwa harta wakaf adalah amanah maka dengan sendirinya para nazhir mau mengelolanya dengan baik. Di samping menjelaskan wakaf dengan keamanahannya, saya juga menjelaskan bahwa harta benda wakaf harus dikelola dan menghasilkan. Ada bukti bahwa harta benda wakaf dikelola kemudian menghasilkan. Seperti rumah sakit, gedung pertemuan, mini market. Dengan begitu para wakif senang, apa yang telah diwakafkan dapat menghasilkanI”²¹⁵.

Nilai-nilai yang ada dalam wakaf disampaikan oleh Gus Aing pada berbagai kesempatan, misalnya saat khotbah,

²¹⁵ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

pengajian, rapat, dan lain-lain. Lebih jelas pernyataan Gus Aing adalah sebagai berikut:

*“Saya biasanya menyampaikan tentang wakaf melalui khotbah, pengajian, saat rapat, saat bincang-bincang di kantor.”*²¹⁶.

Gus Aing selain menyampaikan nilai-nilai pada berbagai kesempatan. Gus Aing juga menyampaikan terkait dengan tujuan wakaf. Tujuan wakaf menurut Gus Aing dalam konteks wakaf yang saat ini sedang dikelola adalah menyediakan sarana prasarana santri tahfidul Qur'an, siswa, dan membiayai sebagian kegiatan mereka. Gus Aing dalam pandangannya terkait dengan tujuan wakaf, sangat yakin bahwa tujuan wakaf akan tercapai. Tujuan wakaf yang mulia tersebut, jika dilaksanakan dengan benar dan baik maka akan tercapai dan membuahkan hasil yang manfaat bagi umat.

Nilai-nilai dan tujuan yang terkandung dalam wakaf serta kemudian disampaikan kepada masyarakat dalam praktiknya membuat Gus Aing optimis dan antusias dalam mengelola wakaf. Gus Aing menyadari bahwa optimisme dan antusiasme dalam mengelola wakaf sangat penting karena pada tahap selanjutnya akan menumbuhkan rasa optimis dan

²¹⁶ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

antusias pada pengelola wakaf serta calon *wāqif*. Berikut pernyataan dari Gus Aing:

*“Saya sangat optimis dan antusias dalam mengelola wakaf karena wakaf yang kami kelola itu untuk para santri yang berjuang menghafal Al-Qur’an. Allah sudah berjanji bahwa Al-Qur’an akan dijaga sampai hari kiamat. Kalau kami mengelola wakaf yang digunakan untuk para santri yang menghafal Al-Qur’an berarti wakaf ini akan terjaga terus”*²¹⁷.

c. Mencari Perspektif yang Berbeda dalam Memecahkan Masalah

Sebagai pemimpin nazhir wakaf, jika ada permasalahan Gus Aing selalu berupaya mencari solusi. Dalam mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi, Gus Aing tidak jarang menggunakan perspektif yang berbeda dalam memecahkan masalah. John Adair menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pelibatan anggota lembaga dalam menawarkan solusi terhadap permasalahan, *“Communication and decision making are complementary dimensions. A key issue for all leaders is how*

²¹⁷ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

far they should share decisions with their team or colleagues.” (Komunikasi dan pengambilan keputusan adalah dimensi pelengkap. Isu utama bagi semua pemimpin adalah seberapa baik mereka dalam melibatkan anggota organisasi untuk mengambil keputusan).²¹⁸

Salah satu pengikut Gus Aink, Abdul Ghoni mengatakan bahwa:

*“Waktu kami mengusulkan memanfaatkan tanah di pinggir jalan dibuat warung dimana itu bagus menurut kami, kami ditanya Gus Aing apakah kalau dibuat warung sesuai dengan masyarakat di sekitar sini. Akhirnya setelah dipikir-pikir ternyata kurang cocok karena di sekitar kami sudah banyak warung”*²¹⁹.

Gus Aing disamping meminta solusi dari pengikut juga sering menyetujui ide pengikut dalam rangka kemajuan wakaf. Hal itu jelas disampaikan oleh Gus Aing saat peneliti wawancara. Gus Aing menyatakan bahwa:

²¹⁸ John Adair, “Decision Making and Problem Solving Strategies”, *The Sunday Time*, 2007, 44

²¹⁹ Wawancara dengan Abdul Ghoni salah satu nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 30 Oktober 2021.

“Ide yang datang dari anggota nazhir saya hargai, bahkan ide dari selain anggota nazhir. Apalagi kalau ide tersebut sangat bagus bagi kemajuan wakaf khususnya wakaf di PPMA”²²⁰.

Terkait dengan masalah *fundraising* wakaf, Gus Aing juga mengambil sikap terbuka terhadap pandangan baru dalam menentukan solusi sebuah permasalahan. Selama ini banyak nazhir yang mengandalkan *fundraising* wakaf dalam rangka menyelesaikan masalah kekurangan dana dalam pembangunan fisik. Bahkan untuk melakukan pembangunan fisik, digalakan *fundraising* wakaf secara terus menerus. Gus Aing tidak sepakat terhadap hal tersebut. Gus Aing melihat permasalahan tersebut dari sudut pandang atau perspektif yang berbeda. Gus Aing berpendapat, bahwa *fundraising* wakaf boleh dilakukan tetapi lebih baik dilakukan hanya saat periode awal pertumbuhan lembaga wakaf. Setelah lembaga tersebut dirasa memiliki cukup modal (aset), maka pada tahap berikutnya adalah berupaya semaksimal mungkin memproduksi aset yang ada. Keuntungan dari hasil produktivitas aset wakaf kemudian digunakan untuk

²²⁰ Wawancara dengan H. Makmur salah seorang nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 16 Oktober 2021.

membiayai program atau pembangunan berikutnya. Dengan demikian lembaga wakaf tersebut menjadi lembaga yang mandiri dan tidak bergantung lagi pada uluran tangan donatur untuk membiayai program..

Sebagai pemimpin nazhir wakaf, Gus Aing juga berupaya mengevaluasi program yang telah dijalankan dan memantau perkembangan program yang sedang dikerjakan. Gus Aing selaku pemimpin nazhir wakaf PPMA Buaran menyatakan bahwa:

*“Jika mau melakukan suatu program, saya mengecek kembali apakah program tersebut sudah cocok, sesuai belum. Saya mengecek kembali program itu pada saat program akan dilaksanakan, atau rapat bulanan atau rapat tahunan”*²²¹.

Di bawah keamimpinannya, aset wakaf PPMA dikelola secara produktif. Dimana kebanyakan nazhir wakaf mengelola wakaf masih menggunakan car-cara lama. yakni pemanfaatan aset wakaf secara langsung. Gus Aing menyatakan bahwa;

²²¹ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

“Wakaf untuk kuburan, untuk mushalla dan untuk madrasah itu kan cara lama walaupun terkadang a masih perlu bagi kebutuhan pemukiman baru. Tetapi yang lebih baik lagi jika wakaf dikelola secara produktif, dapat menghasilkan. Hasilnya untuk membiayai pendidikan atau meningkatkan untuk kesejahteraan”²²².

d. Meningkatkan Profesioanlisme Pengikut

Gus Aing berupaya meningkatkan kapasitas anggota nazhir di bawahnya dengan cara meluangkan waktunya untuk menjadi mentor dan fasilitator melalui ceramah, pengajian dan khutbah. Gus Aing dalam mengelola wakaf juga sering mengajarkan kepada nazhir wakaf dan masyarakat terkait dengan wakaf, termasuk pengelolaan wakaf. Gus Aing lebih jelas mengungkapkan bahwa:

“Saya mengajar wakaf secara teoritis maupun praktis khususnya bagi anggota nazhir PPM ataupun kepada masyarakat secara umum. Saya mengajarnya di saat

²²² Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

ngobrol santai di kantor,ceramah, pengajian dan terkadang pada saat khotbah”²²³.

Gus Aing selain menjadi mentor dan fasilitator, juga menjadi pemimpin yang dekat dengan pengikut atau anggota. Hal tersebut dibuktikan dengan pola komunikasi Gus Aing yang sering berbicara dengan anggota secara privat. Hal tersebut dilakukan agar dapat dengan dengan nazhir wakaf atau pengikut. Makmur menyatakan bahwa:

“Gus Aing sering berbincang-bincang dengan saya dan anggota nazhir lain secara pribadi baik di kantor, di rumah Gus Aing, kadang datang ke rumah saya juga. Dari mulai urusan kantor sampai urusan pribadi. Memnuhi undangan saya kalau saya hajatan. Saya datang ke rumah beliau ketika lebaran atau kalau ada kebutuhan”²²⁴.

Demikian kepemimpinan yang dijalankan oleh Gus Aing selaku pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran.

²²³ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

²²⁴ Wawancara dengan H. Makmur salah seorang nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 16 Oktober 2021.

C. Perbandingan Kepemimpinan Nazhir Wakaf di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

Kepemimpinan yang ada dalam pengelolaan wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran menandakan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi sebagai pemimpin yang transformasional. Memang harus diakui juga bahwa kepemimpinan di PM Tazakka dan PPMA Buaran yang telah transformasional, tidak dapat dilepaskan dari kelebihan dan kekurangan. Di bawah ini akan dipaparkan kelebihan dan kekurangan kepemimpinan di lembaga wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran. Selain itu juga akan dipaparkan tentang persamaan dan perbedaan kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran.

1. Kelebihan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

Kepemimpinan yang ada di lembaga wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran tentu memiliki kelebihan. Kelebihan tersebut merupakan kelebihan dari kepemimpinan di lembaga wakaf PM Tazakka dan PPMA. Di bawah ini akan diuraikan kelebihan dari kepemimpinan yang ada di PM Tazakka dan PPMA Buaran.

a. Kelebihan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka

Kelebihan kepemimpinan di lembaga wakaf PM Tazakka di berdasarkan pemaparan tentang kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka setidaknya ada empat yaitu (1) penyampaian nilai-nilai; (2) memiliki keilmuan luas; (3) koordinasi; dan (4) jaringan.

Pertama, penyampaian nilai-nilai merupakan kelebihan dari kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka. K.H. Anang Rikza Masyhadi selaku pemimpin nazhir wakaf PM Tazakka telah menyampaikan nilai-nilai wakaf. Penyampaian nilai-nilai yang dilakukan pada berbagai kesempatan seperti khotbah jumat, ceramah, gathering wakaf, seminar, webinar, pelatihan, pertemuan di dalam maupun di luar pondok merupakan suatu kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin nazhir wakaf PM Tazakka. Dikatakan kelebihan karena penyampaian nilai-nilai yang dilakukan melalui berbagai kesempatan dan dengan media yang berbeda-beda seperti *channel youtube*, majalah, aplikasi wakaf, dan *group whatsapp* dapat memudahkan pemimpin nazhir wakaf untuk menginformasikan nilai-nilai wakaf kepada umat. Selain itu juga menjadi kelebihan sebagai media untuk menarik umat agar bisa atau mampu menunaikan wakaf.

Kedua, memiliki keilmuan yang luas adalah kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin nazhir wakaf PM Tazakka. K.H. Anang Rikza Masyhadi selaku pemimpin nazhir wakaf memang dikenal dan di klaim oleh pengikut dan masyarakat memiliki keilmuan yang luas. Klaim tersebut dilakukan dengan berbagai argumen misalnya dari segi pendidikan. K.H. Anang Rikza Masyhadi dari segi pendidikan tidak dapat diragukan. K.H. Anang Rikza Masyhadi mengenyam pendidikan Strata 1 (S1) sampai dengan Strata (3). K.H. Anang Rikza Masyhadi juga menguasai banyak keilmuan mulai dari ilmu agama, lingusitik, maupun ilmu ekonomi. Pendidikan dan pluraitas keilmuan yang dimiliki oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi tersebut merupakan bukti bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi merupakan pemimpin nazhir wakaf yang memiliki keilmuan yang luas dan hal tersebut adalah suatu kelebihan. Karena kepemimpinan nazhir wakaf harus mempunyai keilmuan yang luas agar dapat memecahkan permasalahan terkait wakaf dan mampu berinovasi terhadap masa depan wakaf.

Ketiga, kelebihan yang ada pada kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka adalah koordinasi. K.H. Anang Rikza Masyhadi sebagai pemimpin nazhir wakaf PM Tazakka berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti mempunyai

kelebihan yaitu melakukan koordinasi. Hal ini dapat dilihat dari data-data yang peneliti temukan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi sebagai pemimpin nazhir wakaf PM Tazakka sering mengadakan koordinasi secara rutin dalam berbagai forum yaitu pasowanan, kemisan, kliwonan, pertemuan sayyidat. Banyaknya forum yang diadakan untuk koordinasi merupakan bukti bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi selaku pemimpin nazhir wakaf mampu melakukan koordinasi terhadap pengikut melalui berbagai forum. Adanya koordinasi dalam nazhir wakaf merupakan suatu kelebihan karena dapat dijadikan sebagai media atau instrumen untuk menyusun program, mengelola, mengevaluasi nazhir wakaf dalam rangka memajukan wakaf secara cepat.

Keempat yaitu jaringan. K.H. Anang Rikza Masyhadi adalah sosok yang mempunyai jaringan sangat luas dan kuat. Sebagai sosok yang mempunyai latar belakang Pondok Modern Darussalam Gontor dan pernah menimba ilmu di Universitas Al-Azhar Cairo. K.H. Anang Rikza Masyhadi tentu mempunyai jaringan yang kuat di dalam dan luar negeri. Bahkan K.H. Anang Rikza Masyhadi sampai dengan saat ini masih terus membangun dan memperkuat jaringan. K.H. Anang Rikza Masyhadi membangun jaringan dengan banyak pondok

pesantren untuk silaturahmi dan untuk melancarkan pembangunan ekonomi pondok. Kemudian membangun jaringan dengan pemerintah daerah sampai dengan pemerintah pusat. Serta membangun jaringan dengan pejabat-pejabat pemegang kebijakan. Di antara pejabat dan tokoh yang pernah berkunjung ke PM Tazakka adalah Duta Besar Saudi, Yusuf Kalla, Wakapolri dan Wakil Ketua Umum Dewan Masjid Indonesia Komjen Pol Drs Syafruddin M.Si., Gubernur Jawa Tengah, dandim Batang, Din Samsuddin. PM Tazakka juga telah menanda tangani MoU dengan Suez Canal University (SCU) Mesir, Fakultas Ilmu Budaya (FIB) UGM, menjadi anggota Rabithah Al-Jamiat Al-Islamiyyah (Islamic Universities League) di bawah Rabithah Alam Islamy. Banyaknya jaringan yang ada dapat memberikan dampak positif yaitu membuka keran bagi jaringan yang ada untuk melakukan wakaf. Itulah kelebihan dari adanya jaringan dan itulah kelebihan dari K.H. Anang Rikza Masyhadi yang memiliki jaringan luas.

b. Kelebihan Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern
Al-Qur'an Buaran

Kelebihan kepemimpinan selain dimiliki oleh kepemimpinan di PM Tazakka juga dimiliki oleh PPMA Buaran. Kelebihan yang

ada di PPMA Buaran ada 4 (empat) yaitu (1) memiliki garis keturunan kyai; (2) memiliki semangat yang tinggi; (3) memiliki pengalaman sebagai nazhir wakaf; dan (4) mandiri.

Pertama, adalah memiliki garis keturunan kyai. Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwa Gus Aing sebagai pemimpin Nazhir wakaf di PPMA Buaran merupakan salah satu keturunan kyai besar di Buaran Kota Pekalongan. Gus Aing adalah salah satu putra dari Kyai Syafi'i Akrom. Kyai Safi'i Akrom adalah kyai yang besar di lingkungan Kota Pekalongan. Garis keturunan kyai besar yang dimiliki oleh Gus Aing merupakan suatu kelebihan. Gus Aing yang merupakan keturunan kyai besar membuat Gus Aing menjadi sosok yang berkharisma dan dihormati. Kharisma dari Gus Aing tersebut menjadi kelebihan terutama dalam hal wakaf. Pengikut Gus Aing dalam mengelola wakaf akan hormat dan patuh terhadap Gus Aing. Begitu juga masyarakat yang akan terfasilitasi dalam melakukan wakaf karena sosok Gus Aing yang berkharisma dan paham tentang wakaf.

Kedua, kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin nazhir wakaf PPMA Buaran adalah memiliki semangat yang tinggi. Gus Aing dikenal sebagai sosok yang memiliki semangat yang tinggi. Semangat yang tinggi tersebut dilihat dari optimisme Gus Aing dalam mengelola wakaf. Gus Aing sebagai pemimpin nazhir wakaf

menyatakan optimis bahwa wakaf PPMA Buaran kedepan akan menjadi lebih produktif. Semangat optimisme dari Gus Aing terkait dengan pengelolaan wakaf merupakan suatu kelebihan dari pengelolaan wakaf di PPMA Buaran. Semangat optimisme tersebut dapat memberikan suplemen bagi nazhir wakaf untuk bekerja keras dalam rangka memajukan wakaf di PPMA Buaran.

Ketiga, memiliki pengalaman sebagai pemimpin nazhir wakaf. Pengalaman Gus Aing sebagai pemimpin nazhir wakaf sudah tidak dapat diragukan. Gus Aing sebelum menjadi pemimpin nazhir di PPMA Buaran beliau sudah pernah menjabat sebagai pemimpin nazhir wakaf di pondok pesantren orang tuanya, yaitu Pondok Pesantren Syafi'i Akrom di Jenggot Kota Pekalongan. Gus Aing juga pernah menjadi pemimpin nazhir wakaf di Ponpok Pesantren Yayasan Pendidikan Islam (PP YPI) Buaran Kota Pekalongan. Pengalaman Gus Aing sebagai pemimpin nazhir wakaf tersebut merupakan suatu kelebihan. Adanya pengalaman yang luas dapat dijadikan sebagai modal dalam memimpin nazhir wakaf di PPMA Buaran agar lebih baik dari sebelumnya dan lebih baik dari pengalaman yang telah dilakukan oleh Gus Aing dalam mengelola wakaf.

Keempat, kelebihan dari kepemimpinan nazhir wakaf di PPMA Buaran adalah mandiri. Pengelolaan wakaf di PPMA

Buaran mempunyai pengelolaan yang unik. Keunikan tersebut terletak pada kemandirian wakaf di PPMA Buaran. Pembangunan di PPMA Buaran tidak selamanya bergantung pada *fundraising* wakaf. PPMA Buaran melakukan *fundraising* wakaf hanya beberapa kali saja dan untuk pembangunan. Selebihnya adalah memanfaatkan aset wakaf yang telah ada untuk mengembangkan dan menambah pembangunan. Pemanfaatan aset wakaf untuk pembangunan ini sehingga menjadi produktif adalah bentuk dari kemandirian pengelolaan wakaf di PPMA Buaran. Kemandirian tersebut merupakan bentuk ketidakbergantungan pembangunan PPMA Buaran pada wakaf. Kemandirian yang ada di PPMA Buaran menurut hemat peneliti adalah kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin dan nazhir wakaf PPMA Buaran. Karena dengan adanya kemandirian, maka PPMA Buaran dapat melakukan pembangunan tanpa melalui *fundraising* dan memperlihatkan adanya kemajuan yang mandiri di PPMA Buaran.

2. Kelemahan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwa selain ada kelebihan dalam kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran juga ada kelemahan tentang kepemimpinan.

Kelemahan tersebut berhasil peneliti inventarisir di dua lokasi penelitian yaitu di PM Tazakka dan PPMA Buaran.

a. Kelemahan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka

Kelemahan kepemimpinan di PM Tazakka berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu terdapat pada dimensi *inspirational motivation* yakni pada indikator antusias tentang apa yang harus dicapai. Dalam hal ini nazhir PM Tazakka terlalu antusias dalam penggalangan dana wakaf (*fundraising*). Di satu sisi, keberhasilan nazhir wakaf Tazakka dalam memperoleh harta wakaf yang banyak merupakan keberhasilan *fundraising*. Namun di sisi lain hal ini merupakan kelemahan jika *fundraising* dilakukan secara terus menerus tanpa berhenti. Dana wakaf yang diperoleh PM Tazakka dipergunakan untuk membangun sarana dan pra sarana yang dibutuhkannya. Sementara, PM Tazakka memiliki program pembangunan gedung yang terus menerus bertambah dari tahun ke tahun, seperti saat ini PM Tazakka memiliki program pembangunan: perguruan tinggi, rumah sakit yang didanai dari wakaf. Artinya PM Tazakka selalu bergantung dengan wakaf dalam memenuhi kebutuhan sarana dan prasarannya. Kondisi tersebut tentu tidak ideal. Karena Nazhir wakaf PM Tazakka

dalam pembangunan tidak mandiri, selalu bergantung pada wakaf. Hal ini merupakan salah satu kelemahan PM Tazakka.

Kepemimpinan yang ideal dalam program pembangunan, seharusnya tidak selalu bergantung pada *fundraising* atau wakaf. Semakin tergantung dalam setiap pembangunan, maka kepemimpinan akan bergantung pada *fundraising* wakaf. Hal ini menimbulkan adanya dependen pada variabel kepemimpinan. Pemimpin dapat dikatakan tidak bisa melakukan pembangunan tanpa adanya *fundraising* wakaf. Padahal, dalam kepemimpinan yang ideal, seharusnya pemimpin dapat melakukan pembangunan tanpa bergantung pada *fundraising* wakaf. Pemimpin boleh melakukan pembangunan melalui *fundraising* wakaf hanya di awal saja atau pada tahap permulaan (merintis). Setelah semua stabil dan sudah mempunyai modal yang cukup untuk memproduksi aset wakaf, kemudian *fundraising* diberhentikan. Pemimpin seharusnya tidak bergantung secara terus menerus atau berkelanjutan terhadap *fundraising* wakaf dalam pembangunan.

Disinilah yang harus dikurangi dalam kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka. Pemimpin nazhir wakaf PM Tazakka sudah seharusnya tidak bergantung dari adanya *fundraising* wakaf dalam proses pembangunan. Pemimpin

nazhir wakaf PM Tazakka sudah harus memikirkan bagaimana cara melakukan pembangunan secara mandiri tanpa harus lagi melakukan *fundraising* dengan wakaf. Oleh karena itu, idealnya pemimpin nazhir wakaf PM Tazakka menghentikan kegiatan *fundraising* wakaf dan fokus kepada produktifitas aset yang ada sehingga menjadi lembaga yang mandiri.

PM Tazakka harus lebih mengotimalkan produktifitas aset yang dimiliki agar mampu menyokong pembangunan yang lain. Aset-aset yang ada di PM Tazakka sudah saatnya dijadikan sebagai modal dalam pembangunan selanjutnya. Artinya penghentian proses *fundraising* wakaf yang ada di PM Tazakka harus dibersamai dengan program produktifitas aset wakaf dalam menyokong pembangunan. Jika langkah tersebut dilakukan, maka PM Tazakka akan menjadi dependen. Kempemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka juga akan mandiri tanpa lagi bergantung dari *fundraising* wakaf. Kemudian wakaf-wakaf yang nantinya akan masuk di PM Tazakka, apabila ada dapat dialihkan kepada pihak lain yang lebih membutuhkan. Kondisi tersebut pada akhirnya akan memberikan pemerataan pembangunan dari adanya wakaf.

b. Kelemahan Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern
Al-Qur'an Buaran

Kelemahan kepemimpinan tidak hanya ada pada lembaga wakaf PM Tazakka melainkan juga ada pada lembaga wakaf PPMA Buaran. Kelemahan kepemimpinan yang ada pada lembaga wakaf PPMA Buaran terlihat dalam hal sosialisasi wakaf. Telah dijelaskan pada bab III bahwa Gus Aing telah melakukan sosialisasi terutama sosialisasi menyampaikan nilai-nilai tentang wakaf kepada anggota nazhir, para ustaz dan masyarakat sekitar. Namun, pengetahuan tentang wakaf hanya mampu difahami secara baik oleh pengurus nazhir wakaf dan sebagian ustaz di lingkungan PPMA. Sosialisasi tentang wakaf yang dilakukan oleh Gus Aing dapat dikatakan belum berhasil secara maksimal. Hal ini disebabkan karena intensitas sosialisasinya kurang. Kemudian, dalam penyampaian nilai-nilai wakaf, forum dan medianya kurang beragam. Penggunaan media sosial misalnya, untuk sosialisasi masih sangat terbatas, yaitu hanya menggunakan media sosial *whatsapp*. Kondisi tersebut tentu menyebabkan nilai-nilai tentang wakaf yang disampaikan oleh Gus Aing relatif kurang mengena.

Gus Aing seharusnya dapat menambah bentuk dan metode dalam melakukan sosialisasi tentang wakaf, agar dapat lebih

mudah difahami. Hal ini penting guna meningkatkan literasi fikih wakaf bagi para ustaz dan masyarakat sekitar sehingga masyarakat akan termotivasi untuk berwakaf walaupun harta wakafnya tidak diserahkan ke nazhir wakaf PPMA tetapi ke pihak lain, disamping tingkat literasi wakaf yang tinggi akan berpengaruh terhadap perilaku nazir di sekitar PPMA dalam mengelola harta wakaf.

3. Persamaan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

Kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran tidak hanya memiliki kekuatan dan kelemahan. Kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran juga mempunyai persamaan. Persamaan mendasar antara kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu (1) sama-sama mempunyai semangat yang tinggi dalam mengelola wakaf, walaupun kadarnya berbeda; dan (2) sama-sama selalu melakukan koordinasi dan penyampaian nilai-nilai walaupun dengan cara dan kadar yang berbeda.

4. Perbedaan Kepemimpinan di Pondok Modern Tazakka dan Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran

Kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran berdasarkan data dan analisis dari peneliti, dikatakan mempunyai perbedaan. Ada setidaknya dua perbedaan yang ada pada K.H. Anang Rikza Masyhadi dan Gus Aing sebagai pemimpin nazhir wakaf. Dua perbedaan tersebut adalah (1) beda latar belakang nazhir wakaf; dan (2) beda penyampaian nilai-nilai wakaf.

Beda latar belakang, karena dari latar belakang pendidikan, K.H. Anang Rikza Masyhadi mempunyai pendidikan yang tinggi (S1 s.d. S3) dan pendidikan K.H. Anang Rikza Masyhadi berasal dari luar dan dalam negeri. Adapun Gus Aing mempunyai pendidikan dari dalam negeri. Kemudian perbedaan lain yang ada antara K.H. Anang Rikza Masyhadi dan Gus Aing adalah perbedaan dalam penyampaian nilai-nilai. K.H. Anang Rikza Masyhadi menyampaikan nilai-nilai secara masif dan dengan media yang beragam. Bahkan K.H. Anang Rikza Masyhadi membuat aplikasi wakaf di PM Tazakka yang didalamnya terdapat media untuk menyampaikan nilai-nilai wakaf. Adapun Gus Aing dalam penyampaian nilai-nilai wakaf masih relatif terbatas.

BAB IV
PENERAPAN MODEL KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL NAZHIR WAKAF PM TAZAKKA
DAN PPMA BUARAN DALAM MENGEMBANGKAN
WAKAF

Berangkat dari ketertarikan penulis dalam memilih PM Tazakka dan PPMA Buaran sebagai lokasi riset model kepemimpinan nazhir wakaf, penulis berusaha menemukan faktor yang berkontribusi terhadap pengembangan kedua lembaga wakaf ini. Terkait hal tersebut, bab ini akan menganalisa model kepemimpinan nazhir yang berdampak pada pencapaian prestasi pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif di dua lembaga wakaf ini.

A. Peran *Role Model* Nazhir Lembaga Wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran dalam Pengembangan Wakaf

Nazhir di PM Tazakka dan PPMA Buaran telah menunjukkan perhatian dan kepedulian mereka yang tinggi terhadap upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat muslim. Hal ini ditunjukkan dengan pengelolaan dan pengembangan aset wakaf produktif yang diamanahkan oleh mereka untuk memberikan

manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat muslim berupa pendirian pondok pesantren, pabrik roti, restoran, koperasi santri, biro perjalanan umroh, perkebunan dan mini market di PM Tazakka dan rumah sakit, koperasi, mini market, penyewaan tempat manasik haji dan penyewaan gedung pertemuan di PPMA Buaran. Kepedulian dan perhatian nazhir di dua lembaga wakaf ini diterima oleh pengikutnya sebagai bentuk *role model* dalam memberikan manfaat bagi kehidupan masyarakat muslim. Mengutip Pleiss dan Feldhusen, Hud dan Zimmerman mendefinisikan *role model* dengan “*a person who is perceived by others as worthy of imitation and who may or may not have personal contact with the people who perceive him/her as a role model*”, yaitu seseorang yang oleh orang lain dipandang tepat untuk ditiru dan yang mungkin memiliki hubungan secara personal dengan orang yang memandangnya sebagai panutan.²²⁵

Merujuk pada definisi *role model* di atas, nazhir di dua lembaga wakaf ini tidak saja berperan sebagai seorang pemimpin yang mengelola sebuah lembaga wakaf, tetapi lebih dari itu mereka adalah panutan yang oleh pengikutnya dipandang baik untuk ditiru. Sikap yang dipandang oleh pengikut nazhir di dua lembaga wakaf ini terkait dengan determinasi dua nazhir ini dalam

²²⁵ Noelle M. Hurd et.al, “Role Models in Adolescent Development”, (November, 2017), 2

mengoptimalkan pemanfaatan aset wakaf yang mereka kelola. Luasnya masyarakat yang mendapatkan manfaat dari dua lembaga wakaf ini menjadikan pengikut mereka terdorong untuk mencontoh determinasi dua nazhir ini. Pada kelanjutannya, penyikapan yang dilakukan oleh pengikut terhadap kualitas diri dua nazhir ini mengambil bentuk pada kesungguhan dan semangat mereka untuk bekerja maksimal meningkatkan tingkat kebermaknaan pengelolaan dan pengembangan wakaf.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui salah satu dimensi yang tercakup dalam kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*. Ketokohan dua nazhir sebagai kyai sebuah pondok pesantren yang dikuatkan oleh tingginya kepedulian dan perhatian mereka terhadap peningkatan kualitas hidup masyarakat muslim memunculkan seorang figur yang baik dan tepat untuk ditiru, khususnya oleh pengikut mereka.

Idealized Influence adalah dimensi pertama dari kepemimpinan transformasional. Dimensi ini mengharuskan pemimpin memiliki karisma, pemimpin berperilaku sebagai individu yang dapat menjadi *role model* positif, yang dikagumi, dihormati dan dipercaya pengikutnya. Tipe pemimpin seperti ini terdapat pada pemimpin nazhir wakaf PM Tazakka yaitu K.H. Anang Rikza Masyhadi. Peneliti saat melakukan wawancara

dengan Ustaz Edi Buana selaku pengikut dari K.H. Anang Rikza Masyhadi berhasil menemukan bukti bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi sebagai pemimpin di PM Tazakka sangat dikagumi, dihormati, dan dipercaya pengikutnya. Edi Buana menyatakan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi selama memimpin wakaf PM Tazakka merupakan pemimpin yang visioner, sederhana, teladan dan berkarisma. Ustaz Edi Buana menyampaikan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi dikagumi karena visioner, dihormati karena mempunyai keteladanan dan berkarisma, serta dipercaya karena sederhana²²⁶.

Hal tersebut kemudian peneliti konfirmasi kepada K.H. Anang Rikza Masyhadi. Peneliti saat melakukan wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi ditemukan bukti bahwa beliau adalah pemimpin yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. K.H. Anang Rikza Masyhadi menyampaikan bahwa dia tidak ingin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Namun, fakta di lapangan menyatakan bahwa beliau merupakan pemimpin yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin maju PM Tazakka dan semakin banyak pengikut serta semakin banyak orang yang memberikan wakaf ke PM Tazakka. K.H. Anang Rikza Masyhadi menyatakan bahwa jika selama ini

²²⁶ Wawancara dengan Ustaz Edi Buana pada tanggal 20 Oktober 2021.

pengikut kagum, hormat, dan percaya adalah karena dirinya *clear and clean*, teladan, dan amanah. *Clear and clean* artinya tidak mempunyai masa lalu yang kelam atau tidak ada catatan kotor secara moral. Kemudian keteladanan karena kesederhanaan dalam mengelola PM Tazakka. Selanjutnya amanah karena mampu membuktikan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi mempunyai sifat amanah²²⁷.

Karakter tersebut akhirnya menyebabkan K.H. Anang Rikza Masyhadi menjadi pemimpin yang dikagumi karena *clear and clean*, dihormati karena mempunyai keteladanan, dan amanah (dipercaya) karena berani membuktikan dirinya amanah. Dari bukti-bukti tersebut kemudian peneliti menyimpulkan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi selaku pemimpin PM Tazakka telah memenuhi salah satu dimensi kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan wakaf yaitu dimensi *idealized influence*.

Di PPMA Buaran kepemimpinan dipegang oleh K.H. Abdul Hakim Kurniawan atau biasa dipanggil dengan Gus Aing. Gus Aing disamping menjabat sebagai pemimpin pondok juga sebagai pemimpin nazhir wakaf PPMA Buaran.

Gus Aing sebagai pemimpin nazhir wakaf di PPMA Buaran telah memenuhi dimensi *idealized influence* kepemimpinan

²²⁷ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

transformasional. Hal ini karena Gus Aing telah memiliki karisma, diakui sebagai *role model* positif, dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pengikutnya. Gus Aing merupakan putera seorang kiai atau tokoh agama yang dikenal dan berpengaruh di Kecamatan Pekalongan Selatan. Darah garis keturunan Gus Aing telah melahirkan karisma pada dirinya. Kemudian pribadi Gus Aing sendiri berkarisma karena Gus Aing adalah sosok tokoh agama yang berpengaruh di lingkungan sekitar. Penguasaan ilmu agama dan sosial pada Gus Aing tidak bisa diragukan. Inilah yang menyebabkan Gus Aing menjadikan karisma ada pada diri Gus Aing²²⁸.

Kemudian Gus Aing selain mempunyai karisma juga sebagai *role model* positif bagi para anggota nazhir PPMA dan masyarakat sekitar. Gus Aing dikenal oleh masyarakat sebagai sosok yang mempunyai akhlak mulia dan senantiasa menjalankan perintah agama. Akhlak mulia yang dimiliki oleh Gus Aing diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari serta konsisten dalam menjalankan perintah agama. Sifat dan perilaku mulia

²²⁸ Wawancara dengan Ustaz Mirza salah satu Ustaz yang mengajar Al-Qur'an di PPMA pada tanggal 15 Oktober 2021.

tersebut menjadikan Gus Aing diposisikan oleh anggota nazhir wakaf PPMA dan masyarakat sekitar sebagai *role model*.²²⁹.

Hal lain yang perlu ada pada dimensi *idealized influence* adalah pemimpin harus dikagumi dan dihormati. Gus Aing sebagai pemimpin nazhir wakaf di PPMA Buaran tidak ingin dikagumi dan dihormati. Bahwa dalam faktanya banyak pengikut Gus Aing yang kagum dan hormat kepada Gus Aing. Hal tersebut adalah bagian penilaian yang dilakukan oleh orang lain. Gus Aing sebagai pemimpin nazhir wakaf di PPMA Buaran dihormati karena putra seorang kiai dan dikagumi karena memiliki pandangan tentang wakaf yang berbeda dengan pandangan masyarakat awam yang ada di sekitar PPMA. Baginya aset wakaf harus diproduktifkan²³⁰.

Selanjutnya yang harus dipenuhi dalam dimensi *idealized influence* adalah pemimpin harus dipercaya oleh pengikut. Pemimpin yang tidak dipercaya oleh pengikut maka tidak dapat dikatakan memenuhi dimensi *idealized influence*. Kepercayaan pengikut kepada pemimpin akhirnya menjadi penting dalam dimensi ini. Gus Aing selaku pemimpin nazhir wakaf di PPMA Buaran mendapat kepercayaan dari pengikut. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya hasil dan perkembangan pada harta

²²⁹ Wawancara dengan Ustaz Mirza salah satu Ustaz yang mengajar Al-Qur'an di PPMA pada tanggal 15 Oktober 2021.

²³⁰ Wawancara dengan H. Makmur salah seorang nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 16 Oktober 2021.

benda wakaf PPMA. Selain itu Gus Aing juga menjadi pemimpin di tiga yayasan yaitu Yayasan PPMA Buaran, Yayasan PPA Buaran, dan Yayasan K.H. Syafi'i²³¹. Ini artinya Gus Aing memang merupakan sosok yang dipercaya oleh pengikut.

Dengan demikian, *respect* dan *trust* yang dimiliki oleh pengikut dari dua nazhir ini terhadap pimpinan mereka berimplikasi pada kesungguhan mereka untuk menjadikan aset wakaf produktif dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat muslim. Dengan kata lain, argumentasi pertama mengenai faktor yang menjadikan nazhir di dua lembaga wakaf ini berkontribusi terhadap pengembangan aset wakaf produktif adalah *role model* yang mereka demonstrasikan yang pada kelanjutannya menjadikan pengikut mereka bekerja mengelola dan mengembangkan wakaf dengan profesionalitas yang tinggi. Aspek *role model* nazhir di dua lembaga wakaf ini merupakan praktik dari dimensi *idealized influence* pada kepemimpinan transformasional.

²³¹ Wawancara dengan Muchlisin, salah satu Ustaz di PPMA Buaran pada tanggal 28 Oktober 2021.

B. Peran Keselarasan Nilai Antara Nazhir dan Pengikut Dalam Pengembangan Wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran

Keselarasan nilai antara yang dipraktikkan oleh nazhir dan yang dipegang dan diyakini oleh pengikut mereka berkontribusi terhadap pengembangan wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran. Nazhir di PM Tazakka dan PPMA Buaran adalah seseorang yang memiliki kedalaman ilmu agama termasuk dalam hal perwakafan. Sebagai kyai pimpinan sebuah pesantren, mereka secara *de facto* adalah seseorang yang terpilih dan mempunyai pemahaman agama yang mendalam. Kualitas diri mereka yang memiliki kedalaman ilmu agama menjadikan mereka mampu menumbuhkan kebermaknaan pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam pengelolaan dan pengembangan wakaf. Kebermaknaan yang dimaksud di sini adalah bobot nilai non-material yang dimiliki oleh sebuah tindakan, aktivitas atau perilaku. Terkait dengan gaya kepemimpinan di dua lembaga wakaf ini, nazhir berusaha untuk memberikan rujukan nilai-nilai keagamaan dari aktivitas pengelolaan dan pengembangan aset wakaf. Sandaran nilai keagamaan ini menjadikan sebuah aktivitas memiliki nilai lebih dari sekedar pencapaian efisiensi dan efektivitas.

Kebermaknaan yang dibangun oleh nazhir di dua lembaga wakaf ini disikapi oleh pengikutnya dengan mengidentifikasi

keselarasan nilai yang mereka miliki dan yang dipraktikkan oleh pemimpinnya. Berlatar belakang pendidikan agama, pengikut pada dua lembaga wakaf ini memiliki bangunan nilai baik itu nilai profesionalisme maupun nilai keagamaan terkait pemenuhan tugas mereka di lembaga wakaf. Ketika pengikut di dua lembaga wakaf ini menemukan keselarasan nilai pada praktik pengembangan wakaf, maka motivasi intrinsik akan muncul dan memiliki kekuatan besar untuk memberikan inspirasi pengembangan wakaf. Molden dan Dweck dalam tulisan mereka *‘Meaning and Motivation’* menegaskan bahwa “... *system of meaning not only orient them toward certain goals within achievement situations but, in addition, alter the way these goals are perceived and pursued.*” (sistem makna tidak hanya mengarahkan seseorang kepada tujuan-tujuan yang bisa dicapai, lebih dari itu, juga mampu merubah cara mempersepsikan dan mencapai tujuan-tujuan itu).²³² Pada konteks kegiatan pengembangan wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran, sistem makna yang dimiliki oleh pengikut di dua lembaga wakaf ini menjadikan mereka mampu mengidentifikasi keselarasan nilai yang selanjutnya membangun motivasi intrinsik untuk mengembangkan

²³² Daniel C. Molden & Carol S Dweck, “Meaning and Motivation”, *Intrinsic and extrinsic motivation*, Carol Sansone & Judith M. Harackiewicz (ed.), (San Diego, Academic Press, 2000), 139

wakaf dan memaksimalkan manfaat bagi kehidupan masyarakat muslim.

Motivasi yang terbangun dalam diri pengikut dua lembaga wakaf ini merupakan praktik dari salah satu dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *inspirational motivation*. Dalam hal ini, nashir di dua lembaga wakaf ini mampu meng-*infuse* motivasi yang menginspirasi dalam diri pengikut mereka.

Inspirational Motivation adalah dimensi kedua dari kepemimpinan transformasional. Dimensi ini menegaskan aspek kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan motivasi dan inspirasi melalui nilai-nilai bagi pekerjaan yang dilakukan oleh pengikutnya. Selain itu, pemimpin transformasional juga pandai dalam memberikan tantangan untuk mengartikulasikan nilai-nilai tersebut. Dari data yang telah dipaparkan di atas, karakteristik dalam dimensi kedua kepemimpinan transformasional ada pada sosok K.H. Anang Rikza Masyhadi selaku pimpinan nashir wakaf PM Tazakka dan Gus Aing pimpinan nashir wakaf PPMA Buaran.

K.H. Anang Rikza Masyhadi menyatakan bahwa dirinya selalu menyampaikan nilai-nilai wakaf kepada pengikut dan umat. Penyampaian nilai-nilai wakaf tersebut disampaikan dalam berbagai kesempatan. Nilai-nilai wakaf disampaikan saat *gathering* wakaf, seminar tentang wakaf, rapat, pengajian, pertemuan dengan

wali santri, saat menerima tamu dan forum lain. Nilai-nilai wakaf yang disampaikan K.H. Anang Rikza Masyhadi diantaranya (1) bahwa wakaf itu untuk diri sendiri bukan untuk orang lain, jadi jika seseorang ingin wakaf sesungguhnya adalah untuk diri sendiri; (2) jadikan wakaf sebagai gaya hidup, artinya wakaf harus dijadikan sebagai kebiasaan atau rutinitas dalam menjalani kehidupan, sehingga wakaf tidak hanya dilakukan sekali seumur hidup atau bahkan tidak sama sekali; dan (3) kebaikan yang sama akan didapat oleh seseorang jika menginformasikan kebaikan tersebut kepada orang lain²³³.

K.H. Anang Rikza Masyhadi selain menyampaikan nilai-nilai juga mengartikulasikan nilai-nilai kepada pengikut. K.H. Anang Rikza Masyhadi selalu menjelaskan kepada pengikut terkait dengan nilai-nilai yang terkandung dalam wakaf. Nilai-nilai yang telah disampaikan kepada pengikut tersebut menurut K.H. Anang Rikza Masyhadi hendaknya disampaikan kepada calon *wāqif* agar semakin banyak orang yang wakaf²³⁴. Penyampaian dan artikulasi nilai-nilai wakaf yang dilakukan oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi sesungguhnya telah membuktikan bahwa K.H. Anang Rikza

²³³ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

²³⁴ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

Masyhadi adalah pemimpin yang *inspirational motivation*. Hal ini juga dibenarkan oleh pengikut K.H. Anang Rikza Masyhadi bahwa dia adalah pemimpin yang *inspirational motivation*. Ustaz Amin selaku pengikut K.H. Anang Rikza Masyhadi mengemukakan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi adalah sosok pemimpin yang selalu menginspirasi dan memotivasi dalam setiap kesempatan termasuk menginspirasi dan memotivasi terkait dengan pentingnya nilai-nilai wakaf untuk diimplementasikan²³⁵.

Gus Aing sebagai pemimpin di PPMA Buaran dalam faktanya juga menjadi inspirator dan motivator terkait wakaf. Hal tersebut dapat dilihat pada nilai-nilai yang disampaikan oleh Gus Aing terkait dengan wakaf.

Gus Aing sering memberikan motivasi kepada pengikut dengan menyampaikan nilai-nilai wakaf. Adapun nilai-nilai yang sering disampaikan adalah nilai amal jariyah²³⁶, nilai amanah, nilai produktif wakaf²³⁷. Nilai amal jariyah dalam konteks ini melekat pada *wāqif* atau orang yang berwakaf. Nilai amal jariyah ini merupakan nilai yang inspirasional dan motivasional bagi *wāqif*. Karena dengan adanya nilai tersebut *wāqif* akan semangat dan

²³⁵ Wawancara dengan Ustaz Amin pada tanggal 20 Oktober 2021.

²³⁶ Wawancara dengan H. Makmur salah seorang nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 16 Oktober 2021.

²³⁷ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

termotivasi untuk berwakaf. Nilai amanah dalam hal ini ada pada nazhir atau pengelola wakaf. Nilai amanah menjadi penting bagi nazhir agar terinspirasi dan termotivasi dalam pengelolaan wakaf. Adanya nilai amanah dapat membuat nazhir wakaf merasa penting untuk menyadari adanya kewajiban dalam pengelolaan wakaf. Nilai produktif wakaf adalah wakaf dapat diproduktifkan dan dapat menghasilkan. Nilai ini diharapkan dapat menjadi semangat bagi calon *wāqif* untuk berwakaf dan nazhir untuk mengelola wakaf agar wakaf mampu memberi kesejahteraan bagi masyarakat²³⁸.

Nilai-nilai tersebut penting bagi calon *wāqif* atau *wāqif* dan nazhir wakaf agar memahami betul apa itu wakaf. Nilai-nilai tersebut juga dapat menginspirasi dan motivasi bagi *wāqif* dan nazhir wakaf dalam mengelola wakaf. Oleh karena itu penting bagi pemimpin untuk menyampaikan nilai-nilai tersebut agar menginspirasi dan memotivasi²³⁹.

Penyampaian nilai-nilai wakaf yang inspiratif dan memotivasi disampaikan oleh Gus Aing pada berbagai kesempatan. Gus Aing sering menyampaikan nilai-nilai wakaf melalui khotbah,

²³⁸ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

²³⁹ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

ceramah, rapat wakaf, obrolan santai dikantor dan media komunikasi digital²⁴⁰.

Bukti-bukti terkait dengan nilai wakaf dan cara penyampaian wakaf yang inspirasional dan motivasional oleh Gus Aing selaku pemimpin nazhir wakaf di PPMA Buaran manandakan bahwa Gus Aing telah memenuhi dimensi *inspirational motivation* pada kepemimpinan transformasional nazhir wakaf di PPPMA Buaran.

Gus Aing selain menyampaikan nilai-nilai wakaf juga optimis terhadap wakaf yang ada di PPMA Buaran. Alasannya karena PPMA Buaran bertujuan menjaga Al-Qur'an. Tugas menjaga Al-Qur'an salah satunya melalui penghafal Al-Qur'an. Adapun wakaf di PPMA Buaran bertujuan untuk meregenerasi penghafal Al-Qur'an agar Al-Qur'an selalu terjaga. Disinilah titik optimisme dari Gus Aing terhadap wakaf²⁴¹.

Bahasan di atas tentang praktik dimensi *inspirational motivation* oleh dua nazhir lembaga wakaf menunjukkan peran nilai dan makna dalam memberikan motivasi bagi pengikut mereka. Terbangunnya keselarasan makna yang dimiliki oleh pengikut dengan yang dipraktikkan oleh nazhir menjadi faktor yang berkontribusi terhadap pengembangan wakaf di PM Tazakka dan

²⁴⁰ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

²⁴¹ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

PPMA Buaran. Secara teori, sistem makna berpengaruh terhadap munculnya motivasi intrinsik pada diri seseorang, dan hal ini terjadi pada diri pengikut dua nazhir di dua lembaga wakaf ini.

C. Peran Kemampuan Nazhir Melakukan *Fundrising* dalam Pengembangan Wakaf

Variasi metode *fundrising* yang dilakukan oleh nazhir di PM Tazakka dan PPMA Buaran memiliki kontribusi terhadap pengembangan wakaf. Nazhir di PM Tazakka dan PPMA Buaran melakukan kegiatan *fundrising* dalam mengembangkan aset wakaf yang mereka kelola. *Fundrising* yang mereka lakukan dapat berbentuk sumber daya keuangan dan sumber daya manusia, dan status dana yang dikumpulkan dapat berupa wakaf atau sedekah. Telaah lebih dalam terhadap pelaksanaan *fundrising* oleh dua nazhir di dua lembaga wakaf ini menunjukkan bahwa mereka menggunakan metode yang beragam. Penggunaan beragam metode dalam *fundrising* merupakan praktik sebuah prinsip melihat masalah dari berbagai sudut dan prinsip penggunaan cara baru dalam menyelesaikan tugas.

Fundraising merupakan kegiatan yang penting bagi suatu lembaga untuk mendapatkan dana dalam rangka mensukseskan program. Hal tersebut dapat dilakukan misalnya dalam bentuk

wakaf. Tidak heran jika kemudian *fundraising* berkaitan dengan wakaf, seperti yang terjadi pada *fundraising* di PM Tazakka. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa peran *fundraising* dalam wakaf di PM Tazakka sangat kuat. Bahkan dapat dikatakan wakaf di PM Tazakka tidak dapat dilepaskan dari adanya *fundraising*.

Fundraising di PM Tazakka sendiri menggunakan dua metode yaitu metode *direct fundraising* dan *indirect fundraising*. *Direct fundraising* adalah *fundraising* yang dilakukan secara langsung, dimana antara *fundraiser* dan donatur dapat saling berkomunikasi. Kemudian *indirect fundraising* adalah penggalangan dana, dimana antara *fundraiser* dan donatur tidak ada aktifitas komunikasi. PM Tazakka melakukan *direct fundraising* dengan *direct mail*, presentasi langsung, *telefundraising*, menyelenggarakan *event*, membuat website (www.tazakka.or.id) dan menggunakan media sosial dengan membuat akun twitter (@PondokTazakka), facebook (Tazakka), instagram (@PondokTazakka), youtube (tazakka tv).

Indirect fundraising juga digunakan oleh PM Tazakka dengan menggunakan berbagai bentuk seperti membuat leaflet, brosur, *image campaign*, penerbitan jurnal. Nazhir PM Tazakka, selain *fundraising* menggunakan metode *direct* juga menggunakan *indirect*. *Indirect fundraising* yang digunakan oleh PM Tazakka

dalam hal wakaf yaitu dengan menggunakan bentuk leaflet, brosur, *image campaign*, penerbitan jurnal (Jurnal Ahsanta).

Jika dilihat dari metode *fundraising* yang ada di PM Tazakka, maka dapat dikatakan bahwa PM Tazakka menggunakan metode *fundraising* yang variatif karena telah menggunakan lebih dari satu metode dengan berbagai bentuk dalam *fundraising* wakaf. Metode yang digunakan oleh PM Tazakka dalam *fundraising* wakaf juga kekinian. Hal ini berdampak pada jangkauan dari metode tersebut yaitu mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat dengan jangkauan yang tidak terbatas.

Penggunaan metode *fundraising* yang variatif menandakan bahwa nazhir Tazakka telah mengimplementasikan prinsip melihat masalah dari berbagai sudut. Tindakan nazhir dalam menyikapi penyelesaian masalah dari berbagai sudut merupakan upaya pimpinan dalam menstimulir kreativitas dan inovasi pengikut mereka. Menjalankan sebuah tugas dengan hanya menggunakan cara-cara lama menghambat peluang munculnya kreativitas dan inovasi pengikut. Kebalikannya, menggunakan cara-cara baru dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dapat memantik potensi kreativitas dan inovasi pengikut. Dalam hal ini nazhir mencoba memancing pengikutnya untuk menemukan cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam mengembangkan wakaf.

Sebagaimana dua poin yang dibahas di atas, penggunaan beragam cara dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan nashir di dua lembaga wakaf ini dapat dijelaskan sebagai praktik salah satu dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *intellectual stimulation*. Dalam risetnya meneliti 266 manajer, Ogola dkk menyimpulkan bahwa

“...better employee performance is achieved when a leader uses intellectual stimulation. When employees are encouraged to think critically in dealing with problems that they encounter in the course of their work, use their own initiative, seek innovative methods to approach their work and assignments; results into outstanding performance”²⁴²

(...performa pengikut yang lebih tinggi dapat dicapai ketika pemimpin menggunakan stimulasi intelektual. Ketika pengikut didorong untuk berpikir kritis dalam menyikapi permasalahan yang mereka temui dalam pekerjaan mereka, menggunakan inisiatif mereka sendiri, mencari metode-metode inovatif dalam menyikapi tugas dan tanggung jawab mereka, maka akan menghasilkan performa yang tinggi.)

²⁴² Mari Ganga Ogutu Ogola, Damary Sikalieh & Teresia Kavoo Linge, “The Influence of Intellectual Motivation Leadership Behaviour on Employee Performance in SMEs in Kenya”, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 8, no. 3, (Maret, 2017), 95

Stimulasi intelektual, yaitu dorongan untuk memiliki ide-ide inovatif dan kreatif dalam merespon permasalahan yang selama ini menjadi tugas organisasi merupakan dimensi ketiga dalam kepemimpinan transformasional. Artinya dalam dimensi ini kata kunci yang ditekankan adalah pemimpin mampu menjadikan pengikut kreatif dan inovatif. Pengikut yang kreatif dan inovatif dapat dilakukan dengan tiga cara antara lain (1) menanyakan kembali asumsi atau melakukan evaluasi; (2) memetakan kembali masalah dengan menggunakan pendekatan baru; dan (3) menghargai ide pengikut.

Dari data yang telah dipaparkan, K.H. Anang Rikza Masyhadi sebagai pemimpin PM Tazakka dan sebagai pemimpin dalam mengelola wakaf di PM Tazakka telah melakukan tiga cara tersebut. Hal tersebut dibuktikan dengan berbagai cara. Pertama, terkait dengan menanyakan asumsi kembali atau evaluasi. K.H. Anang Rikza Masyhadi selalu menanyakan asumsi kembali atau melakukan evaluasi kepada pengikutnya. Proses evaluasi tersebut dilakukan dalam berbagai kesempatan seperti, rapat mingguan (forum kamisan), rapat *pasowanan* per departemen, dan pertemuan-pertemuan lain yang berkaitan dengan kegiatan. K.H. Anang Rikza Masyhadi saat melakukan evaluasi selalu

mempertanyakan kembali asumsi-asumsi yang dikemukakan oleh pengikut termasuk asumsi terkait program wakaf²⁴³.

Kedua, tentang memetakan kembali masalah dengan pendekatan baru. K.H. Anang Rikza Masyhadi selalu memetakan kembali masalah dengan pendekatan baru seperti tentang wakaf. K.H. Anang Rikza Masyhadi menyatakan bahwa wakaf sulit jika dilakukan dengan cara-cara lama seperti menarik wakaf secara langsung ke rumah *wāqif*. Oleh karena itu dibutuhkan pendekatan baru agar wakaf dapat dilakukan dengan mudah. Pendekatan baru tersebut adalah dengan menggunakan pemanfaatan informasi dan teknologi. Artinya wakaf dapat dilakukan dengan menggunakan teknologi, sehingga *wāqif* tidak perlu menunggu nazhir dalam menerima wakaf, melainkan *wāqif* dapat langsung melakukan wakaf melalui sistem teknologi wakaf berbasis digital²⁴⁴.

Ketiga, terkait dengan menghargai ide pengikut yang berbeda K.H. Anang Rikza Masyhadi berpandangan bahwa setiap orang memiliki perbedaan. Oleh karena itu setiap ide yang berbeda dari pengikut harus dihargai. Yang perlu dilakukan adalah mengakomodir ide tersebut sesuai dengan tempatnya. Artinya ide-

²⁴³ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

²⁴⁴ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

ide yang berbeda tersebut harus dilihat mana yang sesuai dan tidak sesuai dengan program. Ide yang sesuai dengan program akan dijalankan. Ide yang tidak sesuai akan dialihkan dengan program lain yang sesuai²⁴⁵.

Cara-cara K.H. Anang Rikza Masyhadi dalam menjadikan pengikut kreatif dan inovatif dibenarkan oleh Ustaz Feri Hidayat selaku divisi informasi dan publikasi dalam kenazhiran PM Tazakka. Ustaz Feri Hidayat menyatakan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi merupakan pemimpin yang selalu melakukan evaluasi kepada bawahannya terkait program wakaf PM Tazakka. Kemudian K.H. Anang Rikza Masyhadi juga merupakan pemimpin yang visioner sehingga sering menggunakan pendekatan baru dalam mewujudkan tujuan wakaf PM Tazakka. K.H. Anang juga merupakan sosok pemimpin yang humanis dan terbuka dalam menerima perbedaan pendapat atau ide dari pengikut²⁴⁶.

Pernyataan dari K.H. Anang Rikza Masyhadi dan Ustaz Feri Hidayat tersebut menandakan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi merupakan sosok pemimpin yang mampu menciptakan pengikut untuk menjadi kreatif dan inovatif. Proses penciptaan pengikut yang kreatif dan inovatif dilakukan dengan cara (1) menanyakan

²⁴⁵ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

²⁴⁶ Wawancara dengan Ustaz Feri Hidayat pada tanggal 21 Juni 2021.

kembali asumsi (evaluasi); (2) memetakan kembali masalah dengan pendekatan baru; dan (3) menghargai ide pengikut.

Seperti halnya Kiai Anang Rikza Masyhadi, Gus Aing sebagai pemimpin di PPMA Buaran juga telah melakukan tiga hal dari dimensi *intellectual stimulation*. Pertama, misalnya terkait dengan menanyakan kembali asumsi. Gus Aing selalu menanyakan kembali asumsi dari pengikut. Hal itu dilakukan oleh Gus Aing dengan menanyakan kembali kepada pengikut terhadap pengelolaan wakaf yang sudah ada. Gus Aing menanyakan kembali seperti menanyakan apakah pengelolaan wakaf masih sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau tidak? Misalnya pengikut mempunyai asumsi atau usul tentang penggunaan tanah wakaf di depan jalan PPMA Buaran digunakan untuk warung. Kemudian Gus Aing mempertanyakan kembali asumsi dari pengikut dengan menanyakan apakah pendirian warung relevan dengan kebutuhan masyarakat sekitar? Gus Aing selanjutnya meminta pengikut untuk melakukan observasi. Hasil observasi menunjukkan bahwa pendirian mini market lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar²⁴⁷.

Kedua, yaitu menggunakan pendekatan baru dalam pengelolaan wakaf. Gus Aing sebagai pemimpin di PPMA Buaran telah melakukan pendekatan baru dalam pengelolaan wakaf. Hal

²⁴⁷ Wawancara dengan Abdul Ghoni salah satu nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 30 Oktober 2021.

tersebut dibuktikan dengan pengelolaan wakaf yang berbeda dari biasanya. Jika biasanya pengelolaan aset wakaf seperti tanah hanya diperuntukan untuk rumah ibadah seperti masjid atau mushola dan diperuntukan untuk membangun madrasah serta sekolah. Pengelolaan wakaf di PPMA Buaran terhadap aset wakaf tidak hanya diperuntukan untuk itu saja. Pengelolaan wakaf di PPMA Buaran saat ini lebih modern misalnya dengan mengelola aset wakaf untuk membuka rumah sakit, menyewakan gedung pertemuan dan minimarket²⁴⁸. Pengelolaan tersebut dapat dikatakan merupakan pengelolaan wakaf dengan menggunakan pendekatan baru atau pendekatan non konvensional. Artinya Gus Aing memang benar-benar telah menggunakan pendekatan baru dalam pengelolaan wakaf di PPMA Buaran.

Ketiga, adalah menghargai ide pengikut sebagai hal yang harus dipenuhi dalam dimensi *intellectual stimulation*. Menghargai ide pengikut dapat dilihat misalnya dengan mengakomodasi usul pengikut. Hal ini yang terjadi pada Gus Aing selaku pemimpin di PPMA Buaran. Gus Aing selalu menghargai ide pengikut. Tidak hanya menghargai ide pengikut tetapi juga melaksanakan ide pengikut apabila ide pengikut tersebut dapat bermanfaat bagi umat. Kondisi tersebut pernah terjadi misalnya dalam membangun tempat

²⁴⁸ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

peragaan manasik haji. Ide membangun tempat peragaan manasik haji merupakan ide dari pengikut. Karena ide tersebut bermanfaat bagi ummat, maka Gus Aing menyetujui ide dari pengikut untuk membangun tempat peragaan manasik haji dan tempat tersebut sekarang sudah berdiri²⁴⁹.

Tiga hal yang telah terpenuhi oleh Gus Aing seperti menanyakan kembali asumsi dari pengikut, menggunakan pendekatan baru dalam pengelolaan wakaf, dan menghargai ide pengikut telah memberikan bukti nyata bahwa Gus Aing sebagai pemimpin di PPMA Buaran telah memenuhi dimensi *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformasional.

Bahasan di atas menegaskan bahwa stimulasi intelektual yang dilakukan oleh nazhir di dua lembaga wakaf ini berkontribusi terhadap pengembangan wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran. Praktik yang dilakukan oleh nazhir di dua lembaga ini berdampak pada tumbuhnya kreativitas dan inovasi pengikut yang selanjutnya memberikan akselerasi dalam pengembangan wakaf di dua lembaga ini.

²⁴⁹ Wawancara dengan H. Makmur salah seorang nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 16 Oktober 2021.

D. Peran Perhatian Nazhir dalam Meningkatkan Kapasitas Pengikut dalam Pengembangan Wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran

Nazhir di PM Tazakka dan PPMA Buaran memberikan perhatian tinggi terhadap peningkatan kapasitas pengikut dalam mendelegasikan pengikut pada pembinaan nazhir yang diselenggarakan oleh BWI, mendelegasikan pengikut pada seminar, webinar dan studi lanjut di berbagai perguruan tinggi baik di dalam maupun luar negeri. Persaingan lembaga dan ketidakpastian lingkungan eksternal lembaga menuntut tingkat kapabilitas anggota organisasi dalam menyikapinya, dan praktik yang dilakukan oleh nazhir di dua lembaga wakaf ini berkontribusi terhadap pengembangan wakaf. Identifikasi relasi antara peningkatan kapabilitas pengikut dengan perkembangan lembaga wakaf bukanlah hal yang sulit. Logika sederhana mengafirmasi efek atau dampak dari tingkat kapabilitas seseorang terhadap peningkatan efektifitas dan efisiensi kegiatan.

Dalam teori manajemen sumber daya manusia, peningkatan kapabilitas karyawan yang didukung dengan motivasi dan kesempatan untuk implementasi kapabilitas tersebut akan menghasilkan performa yang tinggi. Teori ini dikenal dengan sebutan teori AMO, yaitu singkatan dari *Ability*, *Motivation*, *Opportunity*. (Kapabilitas,

Motivasi, Kesempatan).²⁵⁰ Dalam konteks model kepemimpinan di PM Tazakkan dan PPMA Buaran, nazhir berupaya maksimal dalam meningkatkan kapasitas pengikutnya melalui pendelegasian mereka ke pelatihan, seminar, workshop dan pengiriman mereka ke studi lanjut. Upaya yang dilakukan oleh nazhir di dua lembaga ini berkontribusi terhadap pengembangan wakaf di dua lembaga ini. Praktik yang dilakukan oleh nazhir di dua lembaga ini adalah bentuk dari implementasi prinsip *individualized consideration*.

Individualized consideration merupakan dimensi terakhir dalam kepemimpinan transformasional yang lebih menyentuh sisi personal pengikut. *Individualized consideration* dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin sebagai mentor dan fasilitator. Kemudian pemimpin juga harus mendorong komunikasi dua arah. Pemimpin juga harus mempraktikkan *management by walking around*. Kemampuan tersebut juga dapat dilihat pada diri K.H. Anang Rikza Masyhadi, MA. dalam memimpin pengelolaan wakaf di PM Tazakka.

Pertama, karakter tentang pemimpin sebagai mentor dan fasilitator. K.H. Anang Rikza Masyhadi merupakan mentor dan fasilitator tentang wakaf. Hal ini disampaikan oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi sendiri bahwa selama ini K.H. Anang Rikza Masyhadi

²⁵⁰ Zeyad Almutawa, Nuttawuth Muenjohn dan Jiaying Zhang, "The effect of human resource management system on employees' commitment, *The Journal of Developing Areas*, 50, no.6 (2016) 19

selalu mengajarkan wakaf kepada pengikut dan masyarakat. K.H. Anang Rikza Masyhadi juga sering mengadakan workshop wakaf di PM Tazakka. Hal tersebut dilakukan agar pengikut dan masyarakat paham tentang wakaf serta bersedia mempraktikkan. Selain, itu K.H. Anang Rikza Masyhadi juga menjadi fasilitator tentang wakaf pada berbagai workshop yang diselenggarakan di luar PM Tazakka²⁵¹. Kemudian K.H. Anang Rikza Masyhadi juga tidak hanya mengajarkan tetapi juga memberi contoh dengan cara mempraktikkan wakaf secara langsung. K.H. Anang Rikza Masyhadi menjadikan wakaf sebagai kebiasaan, sehingga pada tahun 2015 K.H. Anang Rikza Masyhadi masuk dalam sepuluh besar *wāqif*. di PM Tazakka.

Kedua, karakter bahwa pemimpin harus melakukan komunikasi dua arah dengan bawahan. Karakter tersebut telah dilakukan oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi. Misalnya K.H. Anang Rikza Masyhadi sering mengajak pengikut berbincang secara personal di dalam PM Tazakka atau di luar PM Tazakka. K.H. Anang Rikza Masyhadi juga sering mengajak pengikut jalan-jalan dengan tujuan agar dapat melakukan diskusi dua arah secara personal. Hal tersebut menurut

²⁵¹ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

K.H. Anang Rikza Masyhadi perlu dilakukan agar dapat mengerti kondisi individu dari pengikut dan humanis terhadap pengikut²⁵².

Ketiga, adalah karakter *management walking around*. Karakter ini menekankan pada adanya kedekatan personal antara pemimpin dengan pengikut. Karakter ini dalam kenyataannya dipraktikkan oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi dengan cara mendatangi individu untuk menanyakan program dan masalah dalam wakaf. Termasuk juga menanyakan masalah-masalah atau keinginan dari pengikut secara individu. Jadi permasalahan-permasalahan atau *unek-unek* yang sedang dihadapi oleh masing-masing pengikut secara individu diketahui oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi dengan cara bertanya dan diskusi secara privat²⁵³.

Dimensi kepemimpinan transformasional yang *individualized consideration* ini dimiliki oleh K.H. Anang Rikza Masyhadi. Hal tersebut juga dikuatkan dengan pendapat dari Ustaz Subhi Mahmassani yang menyatakan bahwa K.H. Anang Rikza Masyhadi adalah pemimpin yang memperhatikan pengikut secara kelompok dan individu. Ustaz Subhi Mahmassani yang merupakan pengikut K.H. Anang Rikza Masyhadi menyampaikan bahwa K.H. Anang Rikza

²⁵² Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi, MA. pada tanggal 20 Oktober 2021.

²⁵³ Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi pada tanggal 20 Oktober 2021.

Masyhadi tidak hanya memperlakukan pengikut sebagai bagian dari kelompok saja. K.H. Anang Rikza Masyhadi juga memperlakukan pengikut sebagai individu. Hal ini misalnya terkait dengan seringnya K.H. Anang Rikza Masyhadi memperhatikan kebutuhan individu dari pengikut. Salah satu contohnya adalah K.H. Anang Rikza Masyhadi memikirkan rumah bagi para pengikut atau guru di PM Tazakka. Kemudian K.H. Anang mempunyai program pembangunan perumahan bagi guru PM Tazakka²⁵⁴.

Pemimpin pada nazhir wakaf di PPMA Buaran juga harus menjadi mentor dan fasilitator untuk memenuhi kriteria dimensi *individual consideration*. Selain pemimpin harus menjadi mentor dan fasilitator juga harus mendorong komunikasi dua arah antara pemimpin dengan pengikut dan mengembangkan pengikut. Artinya ada tiga hal yang harus terpenuhi dalam dimensi *individual consideration* yaitu: (1) pemimpin menjadi mentor dan fasilitator; (2) pemimpin harus mendorong komunikasi dua arah antara pemimpin dengan pengikut; dan (3) pemimpin harus mengembangkan pengikut.

Tiga hal tersebut telah dilakukan oleh pemimpin PPMA Buaran yaitu Gus Aing. Hal ini dapat dibahas satu persatu. Pertama, terkait dengan pemimpin menjadi mentor dan fasilitator

²⁵⁴Wawancara dengan Ustaz Subhi Mahmassani pada tanggal 23 Oktober 2021.

yang dalam hal ini tentu mentor dan fasilitator tentang wakaf. Gus Aing dalam perjalanan sebagai pemimpin nazhir wakaf di PPMA Buaran dapat dikatakan telah menjadi mentor dan fasilitator bagi pengikut dan masyarakat sekitar. Kondisi ini dapat dilihat dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Gus Aing seperti melakukan praktik pengelolaan wakaf secara langsung, memberikan ceramah dan pengajian tentang wakaf baik kepada pengikut maupun masyarakat sekitar²⁵⁵. Praktik pengelolaan secara langsung, pemberian ceramah dan pengajian tentang wakaf sudah dapat dikatakan bahwa Gus Aing telah mampu menjadi mentor dan fasilitator tentang wakaf.

Kedua, mendorong komunikasi dua arah. Gus Aing selalu berupaya terjadinya komunikasi dua arah antara dirinya selaku pemimpin di PPMA Buaran dengan pengikut. Gus Aing juga memposisikan secara egaliter dalam komunikasi dua arah antara pemimpin dengan pengikut. Cara Gus Aing mendorong komunikasi dua arah dilakukan dengan datang ke kantor dan bertemu serta berkomunikasi dengan pengikut. Kemudian Gus Aing juga sering berbincang-bincang dengan pengikut secara privat dan santai serta bersilaturahmi ke rumah pengikut atau sebaliknya mengajak pengikut mendatangi rumah Gus Aing. Substansi

²⁵⁵ Wawancara dengan Gus Aing, pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 1 November 2021.

pembahasan dalam komunikasi atau perbincangan dapat terkait apa saja termasuk terkait wakaf²⁵⁶. Cara-cara yang dilakukan oleh Gus Aing tersebut dapat dikatakan telah mampu menyebabkan adanya komunikasi dua arah antara pemimpin dengan pengikut.

Ketiga, mengembangkan pengikut sebagai bagian dari dimensi *intellectual stimulation*. Mengembangkan pengikut artinya mendorong atau memfasilitasi pengikut untuk berkembang dalam kaitan ini adalah berkembang dalam pengelolaan wakaf. Gus Aing sebagai pemimpin nazhir wakaf di PPMA Buaran terus berupaya mengembangkan pengikut agar pengikut selalu mendapat peningkatan kapasitas atau kemampuan. Terkait dengan pengelolaan wakaf, Gus Aing juga berusaha mengembangkan pengikut dengan berbagai cara misalnya mengikutsertakan pengikut yang bertugas sebagai pengelola atau nazhir wakaf dalam pembinaan nazhir wakaf yang diselenggarakan oleh Badan Wakaf Indonesia (BWI) perwakilan Kota Pekalongan dan mendelegasikan pengikut dalam acara seminar wakaf²⁵⁷. Cara yang dilakukan oleh Gus Aing kepada pengikut dapat dikategorikan telah memenuhi kategori pemimpin mengembangkan pengikut.

²⁵⁶ Wawancara dengan H. Makmur salah seorang nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 16 Oktober 2021

²⁵⁷ Wawancara dengan H. Makmur salah seorang nazhir wakaf PPMA Buaran pada tanggal 16 Oktober 2021

Praktik nazhir di PM Tazakka dan PPMA Buaran dalam meningkatkan kapasitas pengikutnya merupakan cara efektif dalam mengembangkan wakaf di dua lembaga ini. Hal ini dapat dijelaskan sebagai faktor yang berkontribusi pada akselerasi peningkatan dan pengembangan lembaga wakaf. Dengan meningkatnya kapasitas pengikut maka pengembangan wakaf di dua lembaga ini bisa dilakukan dengan baik dan terarah.

Dengan demikian, jawaban atas pertanyaan “mengapa PM Tazakka dan PPMA Buaran mampu mengembangkan lembaga wakafnya?” dapat dirumuskan “karena nazhir di dua lembaga ini mengimplementasikan dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional dalam praktik mereka melakukan hal-hal berikut, yaitu mendemonstrasikan diri sebagai *role model* dalam mengoptimalkan kebermanfaatan lembaga wakaf, menumbuhkan keselarasan nilai antara yang dipraktikan nazhir dengan yang dipegang oleh pengikut, melakukan pendektan penyelesaian masalah dengan berbagai cara baru yang memunculkan kreativitas dan inovasi, dan meningkatkan kapasitas pengikut melalui pendelegasian ke pelatihan, seminar, workshop dan studi lanjut.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Dari apa yang telah dipaparkan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pimpimpinan nazhir wakaf PM Tazakka merupakan sosok yang sederhana, *clear and clean* dan amanah. nazhir memotivasi dan menginspirasi calon *wāqif* dengan memberikan pemahaman nilai kepada *wāqif* bahwa manfaat wakaf itu sesungguhnya kembali kepada *wāqif* dan karenanya baik untuk dijadikan gaya hidup, dan juga bahwa kebaikan yang sama akan dimiliki oleh seseorang yang menunjukkan kebaikan kepada orang lain. Pimpinan nazhir mendorong pengikutnya dengan melakukan evaluasi terhadap asumsi lama dalam forum-forum diskusi pengelolaan wakaf, memanfaatkan IT untuk memecahkan masalah dengan pendekatan baru, dan menghargai perbedaan ide dalam memperlancar jalannya program. Pimpinan nazhir melakukan tiga hal dalam perannya sebagai mentor, yaitu mengajarkan materi tentang wakaf, mengadakan workshop wakaf dan mempraktikan wakaf

secara langsung, dan nazhir juga membuka diri untuk berdiskusi mengenai wakaf di dalam maupun di luar pesantren, serta memberikan beasiswa untuk mengembangkan kapasitas pengikut. Adapun pimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran dipandang sebagai sosok yang berpengaruh karena akhlak mulia dan konsisten dalam menjalankan agama serta produktivitas wakaf yang dikelolanya. Pimpinan nazhir wakaf memotivasi dan menginspirasi *wāqif* dengan memberikan nilai amal jariyah, nilai amanah dalam wakaf, dan menyampaikan produktivitas wakaf yang dikelolanya di berbagai kesempatan. Pimpinan nazhir melakukan evaluasi untuk memastikan efektivitas penggunaan asumsi-asumsi lama, membangun unit-unit usaha dalam melakukan pendekatan baru, dan mengakomodir ide-ide pengikut untuk menyukseskan pengelolaan aset wakaf. Pimpinan nazhir PPMA memberikan ceramah dan pengajian tentang wakaf dalam perannya sebagai mentor, berkomunikasi dengan pengikut dengan menemui mereka di kantor dan mendatangi rumahnya untuk membangun komunikasi dua arah, dan mengirimkan pengikut ke pembinaan yang

diadakan oleh BWI untuk mengembangkan kapasitas pengikut.

2. Kelebihan kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka (1) menyampaikan nilai-nilai wakaf setiap saat melalui berbagai media; (2) memiliki keilmuan yang luas; (3) selalu berkoordinasi; dan (4) memiliki jaringan yang luas. Adapun kelebihan kepemimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran adalah (1) memiliki garis keturunan kyai; (2) memiliki semangat yang tinggi; (3) memiliki pengalaman sebagai pemimpin nazhir wakaf; dan (4) mandiri. Kemudian kelemahan dari kepemimpinan nazhir wakaf di PM Tazakka yaitu melakukan *fundraising* wakaf secara terus menerus. Kelemahan dari kepemimpinan nazhir wakaf PPMA Buaran adalah penyampaian nilai-nilai kurang intensif dan kurang variatif. Persamaan kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran sama-sama (1) mempunyai semangat yang tinggi dalam mengelola wakaf, walaupun kadarnya berbeda; dan (2) selalu melakukan koordinasi dan penyampaian nilai-nilai dengan cara dan kadar yang berbeda. Kemudian perbedaan kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran adalah (1) beda latar

belakang nazhir wakaf; dan (2) beda penyampaian nilai-nilai wakaf.

3. Pimpinan nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran dapat mengembangkan perwakafannya karena telah mempraktikkan 4 dimensi kepemimpinan transformasional. Dimensi pertama, *idealized influence*; Pimpinan nazhir PM Tazakka dan PPMA mendemonstrasikan *role model* bagi para pengikutnya. Pada kelanjutannya menjadikan pengikut mereka bekerja mengelola dan mengembangkan wakaf dengan profesionalitas yang tinggi. Dimensi kedua, *inspirational motivation*; terbangunnya keselarasan makna wakaf yang dimiliki oleh pengikut dengan yang dipraktikkan oleh nazhir menjadi faktor yang berkontribusi terhadap pengembangan wakaf di PM Tazakka dan PPMA Buaran. Dimensi ketiga, *intellectual stimulation*; pimpinan nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran menggunakan beragam cara dalam menyelesaikan pekerjaan. Praktik yang dilakukan oleh nazhir di dua lembaga ini berdampak pada tumbuhnya kreativitas dan inovasi pengikut yang selanjutnya memberikan akselerasi dalam pengembangan wakaf di dua lembaga ini. Dimensi keempat, *individualized consideration*: Nazhir berupaya

maksimal dalam meningkatkan kapasitas pengikutnya melalui pendelegasian mereka ke pelatihan, seminar, workshop dan pengiriman mereka ke studi lanjut. Upaya yang dilakukan oleh nazhir di dua lembaga ini berkontribusi terhadap pengembangan wakaf di dua lembaga ini.

B. Saran

1. Nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran.

Sebagai sebuah lembaga yang telah berhasil dalam pengelolaan wakaf, maka diharapkan kepada nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran dapat membagi ilmu dan pengalaman kepada nazhir lain agar dapat memajukan perwakafan di tempat lain. Agar pengelolaan wakaf tepat dan berguna sehingga dapat mencapai tujuan dan memberikan kemanfaatan serta kesejahteraan bagi umat.

2. Badan Wakaf Indonesia

Sebagai sebuah Badan yang diberi amanah dalam membina nazhir, Badan Wakaf Indonesia diharapkan dapat menjadikan kepemimpinan nazhir sebagai salah satu materi pembinaan karena kepemimpinan merupakan materi yang sangat urgen bagi peningkatan kapasitas nazhir..

3. Penelitian tentang kepemimpinan nazhir wakaf PM Tazakka dan PPMA Buaran ini merupakan salah satu penelitian dengan teori kepemimpinan. Diharapkan kepada akademisi, peneliti, dan praktisi untuk dapat melakukan penelitian terkait dengan menggunakan teori-teori lain sehingga sehingga dapat mengisi sisi lain dari pengelolaan wakaf.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Jurnal

Ahmad, Said, Mustafa Ahmad, "Qiyadah al Tahwiliyyah fi Hayat al Nabi Muhammad wa Atsaruha fi Ihdas al Taghyir al Muansyud", *Majallah al Dirasat al Islamiyyah wa al Fikr li al Buhus al Tahassusiyyah*, 9(2018).

Ali, Khalifah Muhammad dkk., "Aspek-aspek Prioritas Manajemen Wakaf di Indonesia", *Alfalah Journal of Islamic Economic*, 3(2018).

Anas, Azwar "Wakaf Produktif dalam Pemberantasan Kemiskinan Melalui Pemberdayaan Ekonomi di Yayasan Nurul Hayat Surabaya," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 4 (2017).

Avolia dkk, "Leading in The 990s: The Four I's Transfomational Leadership." *Journal of Eropean Industrial Training* 15 (1991):9 diakses 29 Nopember 2020, doi: 10.1108/0309090599110143366

Baharuddin, A. Zamakhsyari dan Rifqi Qowiyul Iman, “Nazhir Wakaf Profesional, Standarisasi dan Problematikanya,” *Jurnal Li Falah, Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, 3 (2018). diakses 19 November 2020.

Bass dan Avolio, “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond,” *Jurnal of European Industrial Training*, 4 (1990):22, diakses 29 Nopember 2020, doi: 10.1108/03090599010135122.

Elkins, Teri T., & R. T. Keller. “Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework.” *The Leadership Quarterly*, 14(4-5) (2003):587 doi:10.1016/s1048-9843(03)00053-5.

Fitri, Resfa dan Heni P Wilantoro,”Analisis Prioritas Solusi Permasalahan Pengelolaan Wakaf Produktif (Studi Kasus Kabupaten Banjarnegara)”, *Jurnal almuzara’ah*, 6 (2018), 31, DOI: 10.29244/jam.6.1.41-59 diakses 30 Oktober 2020.

Hasanah, Uswatun “Peranan Badan Wakaf Indonesia dalam Pengembangan Wakaf Uang di Indonesia Menurut Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf,” *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 2 (2012).

Hendrawati, Dewi dan Islamiati, “Penyelasaan Sengketa Tanah Wakaf yang tidak Tersertifikasi di Wilayah Pesisir Utara Jawa Tengah,” *Jurnal Masalah-masalah Hukum*, 47 (2018).

Hermawan, Wawan ”Pengembangan Wakaf di Pusat Pengembangan Wakaf Daarut Tauhiid,” *Jurnal Pendidikan Agama Islam - Ta’lim*, 1 (2017).

Huda, Miftahul “Wakaf dan Kemandirian Pesantren dari Tebuireng Hingga Gontor”, *ISLAMICA*, 11(2012).

Huda, Miftahul, ”Wakaf dan Kemandirian Pesantren dari Tebuireng Hingga Gontor...,” *230.mic Journal of Islamic Economics, Business and finance*, 9(2019).

Iskandar, Farid Izda, “Fundraising Strategy of Cah Waqf in Pondok Modern Tazakka in 2019” *Jurnal of Islamic Economics and Philanthropy (JIEP)*, 02 (2019).

Jamal, Mulyono dkk, “Implementasi Pendistribusian Wakaf Tunai Sebagai Penunjang Usaha Kecil Menengah di Badan Wakaf Uang & Badan Wakaf Tunai MUI Yogyakarta,” *Ulul Albab: Jurnal Studi dan Penelitian Hukum Islam*, 3 (2019).

Khoja, Khasyat Y.”Ahammiyat Bina al Qiyadah al Tahwiliyyah: Namuzaj Tatbiqy li Qiyadat Umar ibn Abd al Aziz”, *Majallah Jamiah al Jauf li al Ulum al Ijtimaiyyah*, 2 (2017).

Khosim, Ali dan Busro, “Konsep Nazhir Wakaf Profesional dan Implementasinya di Lembaga Wakaf NU dan Muhammadiyah,” *Jurnal Al-Awqaf*, 11(2018).

Mursyid, Khoerul “Pelaksanaan Wakaf Produktif di Bank Wakaf Mikro Syariah Denanyar Jombang,” *MAZAWA: Manajemen of Zakah and Waqf*, 1 (2019).

Sa'adah, Nailis dan Fariq Wahyudi, "Manajemen Wakaf Produktif (Studi Analisis pada Baitul Mal di Kabupaten Kudus", *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4 (2019).

Siddiq, Achmad, "Wakaf Produktif dan Problematikanya di Dunia Pesantren," *Millah*, 8 (2011).

Ulpah, Mariya dan Asep Saepudin Jahar," Investasi Wakaf Uang dalam Bisnis Modern: Studi Kasus pada Dompot Dhuafa dan Al-Azhar Peduli Umat", *Islaminomic Journal of Islamic Economics, Business and finance*, 9(2019).

Usman, N, "Subjek-Subjek Wakaf: Kajian Fiqh Mengenai Wakif Dan Nazhir," *Cakrawala: Jurnal Studi Islam* (2016).

Utami, Anisa Fitria dkk, "Strategi Pengelolaan Wakaf Produktif untuk Kesejahteraan Umat (Studi Kasus di Nazhir Yayasan Univeritas Malang)," *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam*, 10 (2019).

Wijaya, Muhammad Widyarta dan Raditya Sukmana, "Peran Wakaf Produktif dalam Pemberdayaan Kemandirian

Ekonomi Pondok Pesantren (Studi Kasus Pesantren Tebuireng Yayasan Hasyim Asyari Jombang).” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 5 (2019).

Yulk, Gary, *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, Journal of Management, Vol. 15 (1989).

Sumber Disertasi/Tesis

Ahmadan, “Pengelolaan Wakaf Al Khairat, Palu Sulawesi Tengah,” Disertasi, UIN Walisongo, Semarang 2015.

Furqon, Ahmad, “Pengelolaan Wakaf Tanah Produktif (Studi Komparatif pada Badan Kesejahteraan Masjid Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan),” Disertasi UIN Waliongo Semarang, 205.

Iman, Nurul “Wakaf dan Kemandirian Pendidikan (Studi Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo),” Disertasi, UIN Waalisongo, Semarang;2012.

Mahardika, Alam,”Landasan Epistemologis Improvisasi Penghimpunan Dana Wakaf di Lazis Tazakka, Bandar Batang,” Tesis IAIN Pekalongan, 2018.

Masruchin, “Wakaf Produktif dan Kemandirian Pesantren (Studi Tentang Pengelolaan Wakaf Produktif di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo),” Tesis, UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2014.

Muttaqien, Asep Zaenal, “Kepatuhan Masyarakat Jawa Barat terhadap Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf” Disertasi, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2021.

Suhairi, ”Manajemen Wakaf Produktif di Singapura,” Disertasi UIN Walisongo Semarang, 2015.

Taufik, Fikfik, “Pelaksanaan Wakaf Berjangka Waktu dan Kontribusinya terhadap Pembanguna Hukum Nasional.” Disertasi, UIN Sunan Gunung Djati, 2020.

Usman, Nuroddin, “Model Pengelolaan dan Pengembangan Bandha Wakaf Masjid Agung Semarang,” Disertasi, UIN Walisongo Semarang, 2015.

Sumber Buku

Ahmad, Dadang, *Metode Penelitian Agama*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2000.

Ahmadi, Ruslam, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: ar Ruz Media, 2014.

Antonakis, John, “Transformational and Charismatic Leadership” in David V. Day & John Antonakis eds. *The Nature of Leadership* Washington DC: SAGE Publiation, 2012.

Armstrong Michael, *Armstrong’s Handbook of Management and Leadership a Guide to Managing for Results*, London: Kogan Page, 2009.

Avolio, Bruce and Bernard Bass, *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, 1995.

Badan Wakaf Indonesia dan Kementerian Agama RI, *Laporan Hasil Survey Indek Literasi Wakaf 2020*, Jakarta: tp, 2020.

Al-Bahuti, Mansur binYunus, *Kasysyaf al Qina'*, Libanon, Dar al Kutub al ilmiyah, 1997.

Bass & Ruth Bass, *The Bass Handbook of Leadership Theory. Research, and Managerial Applications*, New York: Free Press, 2008.

Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, London: SAGE Publication, 1994.

Bass, Bernard M. & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

Bek, Ahmad Ibrahim & Washil Ala al Din Ahmad Ibrahim, *Maushuah Ahkam al Waqf ala al Mazahib al Arba'ah*, Kairo: Maktabah al Azhariah li al Turas, 2009.

Bungin, M. Burhan, *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya* (Jakarta: Kencana, 2010), 115, lihat juga John W. Creswell, *Reserach Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, terj.Achmad Fawaid, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

Burns, James Mac Gregor, *Leadership*, New York: Open Road, 1978.

Al-Dasuqy, Muhammad bin Arafah, *Hasyiah al Dasuqy*, Libanon, DKI Bairut, 2020.

Fanani, Muhyar, *Berwakaf tidak Harus Kaya Dinamika Pengelolaan Wakaf Uang di Indonesia*, Semarang: Walisongo Press, 2010.

Gomes, A. Rui, “Transformational Leadership: Theory, Research, And Application To Sports,” in C. Mohiyeddini (Ed). *Contemporery Topics and Trends in the Psycology of Sport*. Nova Science Publishers.

Al-Hajjaj, Muslim bin, *Shahih Muslim*, J.2 Riyad: Dar al Thawebah, 2006.

Ibn Hambal, Ahmad, *Munad al Imam Ahmad ibn Hambal*, Juz VI, (Kairo: al Maktab al Islami, tt.).

-----, Imam Ahmad, *Musnad al Imam Ahmad ibn Hambal*, Juz I, Bairut: Dar al Fikr, tt..

Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2011.

Juwaini, Ahmad.. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising: Teknik dan Kiat Sukses Menggalang Dana Melalui Surat*. Depok: Piramedia.

Al-Kabisi, Muhammad Ubaid, *Ahkām Al-Waqf Fi Al-Syari'ah Al-Islāmiyah*, Baghdad: Mathba'ah Al-Irsyād, 1977.

Mahdi, Muhammad Atiyyah, *Nizam al Nazzarah ala al Waqf fi al Fiqh al Islamy wa Tatbiqat al Muasirah (al Nizam al Waqfy al Maghriby Namuzajan)*, Kuwait: Amanah al Ammah li al Awqaf, 2011.

Majah, Muhammad, Abi Abdillah ibn Yazid al Quzwini, *Sunan Ibn Majah*, Kairo: Dar Ihya Kutub al Arabiyyah, tt., juz I.

Manzur, Ibn, *Lisan Al- 'Arab*, j. 9, Beirut: Dar as-Sadr, 1990.

Moleong, Lexy J. , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.

Mubarok, Jaih, *Wakaf Produktif*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008.

Muhammad, Abi Abdillah bin Ismail al Bukhari, *Shahih al Bukhari*, (Damaskus: Dar Ibn Kasir, 2002).

Muhammad, Abi Abdillah bin Ismail Al Bukhari, *Shahih Bukhari*, Juz I, Bairut: Dar al Kutub al Ilmiyyah, tt.

Munawar, Wildan, *Wakaf Produktif dan Kesejahteraan Masyarakat: Persepsi Penerima Manfaat Wakaf di Lembaga Wakaf Daarut Tauhiid, Tangerang Selatan*, Jakarta: Cinta Buku Media, 2020.

Muslim, Abu al Hasan ibn Hajjaj al Qusyairi al Nisaburi, *Shahih Muslim*, Juz II, Riyad: Nazr Muhammad al Faryabi, 2006.

Najib, Tuti A. dan Ridwan al Makassary, ed. *Wakaf Tuhan, dan Agenda Kemanusiaan Studi Tentang Wakaf dalam Perspektif Keadilan Sosial di Indoneia*, Jakarta: CSRC, 2006.

Nazhir, Moh., *Metode Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2013.

Nizar, Muhamad Afdi, “Pengembangan Wakaf Produktif di Indonesia: Potensi dan Permasalahan,” dalam *Penguatan Fundamental Sektor Keuangan dalam Mendukung Stabilitas Perekonomian*, ed Abimanyu dkk. Jakarta: PT. Naga Kusuma Media Kreatif, 2017.

Pujihardi, Yuli, *Panduan Menggalang Dana Perusahaan*, Kota Depok: PARAMEDIA, 2006.

Qahf, Munzir, *al Waqf al Islamy Tathawwuruh Idaratuh Tanmiyatuh*, Damaskus: Dar al Fikr, 2000.

Qudāmah, Ibn, *al Mughni*, J. 6, Bairut: Dar al Kutub al Arabi, 1347H.

Qudlat, Munzir Abd al Karim, *Ahkam al Waqf Dirasah Qanuniyyah Fiqhiyyah Muqaranah bain al al Syariah wa al Qanun*, Bairut: Dar al Saqafah, 2011.

Rachmasari, dkk. *Strategi Fundraising: Konsep dan Implementasi*. (Bandung: Unpad Press, 2016).

Scot, Jonathan T., *The Entrepreneur's Guide to Building a Successful Business*, Brussel: EFMD, 2017.

S. Goetsch, D.L & Davis, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity*, Ss., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc, 1994).

Sule, Erni Trisnawati dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*.(Jakarta: Kencana, 2005.

Sutisna, Hendra. *Fundraising Database: Panduan Praktis Menyusun Fundraising Database dengan Microsoft Access*. Depok: Piramedia, 2006.

Sanhuri, Muhammad Ahmad Farj, *Majmuah Qawanin al Mashriyyah al Muhtarah min al Fiqh al Islamy*, J.III, Kairo: Matbaah Mashr Syarikah Musahamah Mashriyyah, 1949.

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2008.

Al-Syuaib, Khalid Abdullah, *al Nazhzharah ala al Waqf*, Kuwait: al Amanah al Ammah li al awqaf, 2006.

Thohir, Mudjahirin, *Metodologi Penelitian Sosial Budaya Berdasarkan Pendekatan Kualitatif*, Semarang: Fasindo 2013.

Tim Komite Nasional Keuangan Syariah, *Kajian Pemetaan Potensi Pengembangan Aset Wakaf dan Analisis Proses Siwak Kemenag di DKI Jakarta, Kota Bandung dan Kabupaten Bogor*, Jakarta: 2019.

Al-Tirmidzi, Muhammad, Imam al Hafidz Abi Isa bin Isa, *Sunan al Tirmidzi*, Juz I, Bairut: Dar al Fikr, tt..

-----, Muhammad, Imam al Hafidz Abi Isa bin Isa, *Sunan al Tirmizi*, Juz V, Bairut: Dar al Fikr, tt..

Wadjdy, Farid & Mursyid, *Wakaf dan Kesejahteraan Umat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.

Wuradji. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta: Gama Media, 2008.

Al-Zuhaily, Wahbah, *Rukyah ijtihadiyyah fi Masail al Fiqhiyyah al Muashirah li al Waqf*, Damaskus: Dar al Maktabi, 1997.

Cambridge Dictionary. Diakses dari <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fundraising> pada tanggal 08 Oktober 2021.

Furqon, Ahmad, "Kompetensi Nazhir Wakaf Berbasis Sosial Entrepreneur (Studi Kasus Nazhir Wakaf Bisnis Center

Pekalongan)”, Penelitian Individual IAIN Walisongo, Semarang, IAIN Walisongo, 2014.

<http://siwak.kemenag.go.id/index.php> Diakses tanggal 5 Maret 2021.

KBBI Daring. Diakses dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/> Menggalang, pada tanggal 08 Oktober 2021.

Mulyani, Sri, ”Sri Mulyani Ungkap Potensi Wakaf di Indonesia Capai Rp.217 Triliun” *Republika.co.id*, 24 Oktober 2020.

Suryoto, Arif. 2021. *Bupati Batang Canangkan Bandar sebagai Kota Pendidikan*. Diakses dari <https://pantura.suaramerdeka.com/pantura-raya/pr-06422401/bupati-batang-canangkan-bandar-sebagai-kota-pendidikan?page=all> pada tanggal 08 Oktober 2021; Langit7.id. 2021. *Pondok Modern Tazakka Akan Dirikan Perguruan Tinggi*. Diakses dari <https://langit7.id/read/4466/1/pondok-modern-tazakka-akan-dirikan-perguruan-tinggi-1632391786> pada tanggal 08 Oktober 2021.

Tazakka. *Profil Pondok Modern Tazakka*. Diakses dari <https://www.tazakka.or.id/profil/> pada tanggal 08 Oktober 2021.

Undang-undang No.41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.

Wawancara dengan H. Makmur pada tanggal 20 Februari 2021 di Pondok Pesantren Modern Al-Qur'an Buaran Kota Pekalongan.

Wawancara dengan K.H. Anang Rikza Masyhadi, MA.pada tanggal 20 Oktober 2021.

Wawancara dengan KH. Anang Rikza, Nazhir wakaf Pondok Modern Tazakka Batang pada tanggal 28 Oktober 2020 pukul 20 di Pondok Modern Tazakka.

Wawancara dengan Usatd Subhi Mahmassani pada tanggal 23 Oktober 2021.

Wawancara dengan Ustaz Edi Buana pada tanggal 20 Oktober 2021.

Wawancara dengan Ustaz Feri Hidayat pada tanggal 21 Juni 2021.

RIWAYAT HIDUP

1. IDENTITAS DIRI

- a. Nama : Mubarak.
- b. Tempat/tanggal lahir : Brebes, 09 Juni 1971
- c. Pekerjaan : Dosen Fakultas Syariah IAIN
Pekalongan
- d. Email :
mubarak@iainpekalongan.ac.id
- e. Alamat : Jl. Supriyadi No.22B Tirto
Kota Pekalongan
- f. Nomor HP : 081803966675
- g. Ayah : H. Ahmad Dasuqi (alm.)
- h. Ibu : Hj. Choeriyah (alm.)
- i. Ayah Mertua : H. Hasan
Suwondo (alm.)
- j. Ibu Mertua : Hj. Sri Suharni
- k. Istri : Sri Mulyati, M.H.
- l. Anak : Shifwa Fawanis dan
Mayamina Kamila

2. RIWAYAT PENDIDIKAN

a. Pendidikan Formal:

1. SD N Karangjengkeng I
2. SMP Nuruddin Karangjengkeng Tonjong
3. MAN Babakan Tegal
4. S1 Ushuluddin Universitas Al Azhar Mesir, lulus tahun 1997
5. S2 Hukum Islam IAIN Walisongo Semarang, lulus tahun 2007

b. Pendidikan Non Formal

1. Pondok Pesantren Ribatul Muta'allimin Kota Pekalongan
2. Pondok Pesantren Ma'had at Tholabah Babakan Tegal

3. RIWAYAT PEKERJAAN

- a. Ketua Jurusan Tafsir Hadis Fakultas Ushuluddin IAIN Pekalongan tahun 2015
- b. Ketua Jurusan Hukum Keluarga Islam Fakultas Syariah IAIN Pekalongan tahun 2017- sekarang.

4. PENGALAMAN ORGANISASI

- a. Ketua Yayasan The Syajarah Institute
- b. Divisi Kelembagaan dan Bantuan Hukum Perwakilan BWI Kota Pekalongan 2021-2024

5. KARYA ILMIAH

- 1) Pertentangan *Mutakallimin* dan *Muhadditsin* dan Pengaruhnya terhadap Penulisan Kitab Shahih Bukhari
- 2) Corak Fikih *Ahl al-Iraq* (Telaah Historis Metodologis)
- 3) Citra Perempuan dalam Bahasa Arab (Studi Kitab *al-Mu'jam al-mufasssal fi al-Mudzakkar wa al-Muannas* karya Emil Badi' Ya'qub)
- 4) Konsep dan Penerapan *Maslahah Mursalah* Menurut Malikiyah
- 5) Diskresi Hukum dan Kaitannya dengan Ijtihad
- 6) Pandangan NU tentang Gender (Studi Perkembangan Keputusan Lajnah Bahtsul Masail Tahun 1926-1999M).
- 7) Pandang Hakim PA Kota Pekalongan terhadap Kesetaraan Gender dalam *Counter Legal draft* KHI
- 8) Wakaf dalam Pandangan Ibnu Qudamah
- 9) *Syart Al Waqif* dalam Perspektif Empat Madzab
- 10) Model Wakaf Produktif di Pekalongan (Studi Wakaf Produktif di Yayasan Muslimin Kota Pekalongan)
- 11) *Syart al Wāqif* dan Permasalahannya (Studi di Kota Pekalongan)