STRATEGI MANAJEMEN DANA PADA PENGEMBANGAN WAKAF PRODUKTIF (STUDI PADA YAYASAN UNISMA MALANG)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ekonomi Syariah

Oleh
Imada Ulinnuha
NIM. F02417323

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA

2019

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama	: Imada Ulinnuha
NIM	: F02417323
Program	: Magister (S-2) Ekonomi Syariah
Institusi	: Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 02 Agustus 2019
Saya yang menyatakan

Imada Ulinnuha
NIM. F02417323

PERSETUJUAN

Tesis Imada Ulinnuha ini telah disetujui
pada tanggal 27 Juni 2019

Oleh
Pembimbing

Dr.H.Ah. Ali Arifin, MM.
NIP. 196212141993031002

PENGESAHAN PENGUJI

Tesis Imada Ulinnuha ini telah diuji pada tanggal 18 Juli 2018

Tim Penguji

1. Dr. Ah. H. Ali Arifin, MM (Dosen Pembimbing) .....
   NIP. 196212141993031002

2. Dr. Ir. Muhamad Ahsan, MM. (Dosen Penguji) .....
   NIP. 196806212007011030

3. Dr. Mugiyati, M.E.I (Dosen Penguji) .....
   NIP. 197102261997032001

Surabaya, 2-8- 2019
Direktur,

Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag.
NIP. 196004121994031001

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : IMADA ULINNUHA
NIM : F02417323
Fakultas/Jurusan : EKONOMI/EKONOMI SYARIAH
E-mail address : imada.ulinnuha09@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Skripsi ☑ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

STRATEGI MANAJEMEN DANA PADA PENGEMBANGAN WAKAF PRODUKTIF (STUDI PADA YAYASAN UNISMA MALANG)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 08 Agustus 2019

Penulis

METERAI TEMPEL
C450CAFF866149050
6000
ENAM RIBU RUPIAH

(IMADA ULINNUHA)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Imada Ulinnuha, 2019. Strategi Manajemen Dana pada Pengembangan Wakaf Produktif (Studi pada Yayasan UNISMA Malang).

Pada tahun 2006 Dirjen Bimas Kementerian Agama mengambil inisiatif untuk memberdayakan wakaf produktif dengan menyalurkan dana yang berasal dari APBN-P agar dapat dikelola dan dikembangkan secara produktif oleh *nāẓir*. Kementerian Agama menyalurkan dana sebesar Rp2.000.000.000 pada tahun 2006 kepada *nāẓir* Yayasan UNISMA.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah. Rumusan masalah yang pertama adalah bagaimana strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA. Kedua adalah apa faktor penghambat pada pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA.

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Data penelitian dihimpun dari hasil observasi dan hasil wawancara secara langsung dengan pihak yang terkait dengan masalah penelitian yaitu ketua *Nāẓir*, pengelola, manajer dan *mauquf 'alaih* wakaf produktif di Yayasan UNISMA.

Hasil observasi penelitian dari beberapa sumber yaitu *Pertama*, Langkah yang digunakan Yayasan UNISMA dalam menetapkan strategi manajemen dana (a) Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan tujuan *wāqif* Yayasan UNISMA (b) Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan Undang-Undang wakaf No. 41 Tahun 2004 (c) Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan syarat sah dari wakaf (d) Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan studi kelayakan bisnis. Dengan demikian strategi yang diterapkan yaitu *Nāẓir* mendapatkan 10% dari profit karena tugas dan amanah yang diemban, Alokasi manfaat wakaf diberikan kepada *Mauquf 'alaih* sebesar 20% dari profit, Pengembangan wakaf mendapatkan 70% dari profit. *Kedua*, Faktor Penghambat Wakaf Produktif Yayasan UNISMA adalah kekurangan gudang penyimpanan barang dagang dan tantangan merubah *mindset* masyarakat umum dalam memaknai wakaf nonproduktif menjadi wakaf produktif.

Kata Kunci: *Strategi Manajemen Dana, Wakaf Produktif.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM i
PERNYATAAN KEASLIAN ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS iv
PUBLIKASI v
ABSTRAK vi
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL ix
DAFTAR GAMBAR x
BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah 8
C. Rumusan masalah 9
D. Tujuan Penelitian 9
E. Kegunaan Penelitian 10
F. Kerangka Teoritik 10
G. Penelitian Terdahulu 16
H. Metode Penelitian 19
I. Sistematika Pembahasan 27

BAB II LANDASAN TEORI
A. Strategi 29
B. Manajemen Dana 33
C. Wakaf Produktif 38
D. Manajemen Dana Wakaf Produktif 42
1. Perumusan Strategi 47
2. Implementasi Strategi 50
3. Hambatan 53

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III STRATEGI MANAJEMEN DANA WAKAF PRODUKTIF YAYASAN UNISMA

A. Gambaram Umum Wakaf Produktif Yayasan UNISMA 55

B. Strategi Manajemen Dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA 62

1. Perumusan Strategi Manajemen Dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA 63

2. Alokasi Manfaat Dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA.....66

C. Faktor Penghambat pada Pengembangan Wakaf Produktif Yayasan UNISMA.....71

BAB IV ANALISIS DATA HASIL PENELITIAN

A. Analisis Perumusan Strategi Manajemen Dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA.....73

B. Analisis Faktor Penghambat pada Pengembangan Wakaf Produktif Yayasan UNISMA 86

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....90

B. Saran.....91

DAFTAR PUSTAKA.....93

LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 1.2 Model Korelasi Rumusan Strategi dan Implementasi strategi (Model Bonomana 1984) 12

Tabel 1.4 *Mapping* Hasil Penelitian Terdahulu 16

Tabel 1.5 *Mapping* Jenis, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data 23

Tabel 3.4 Rata-rata Prosentase Pendapatan Manajemen Dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA.....66

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Aktivitas Manajemen Dana 4
Gambar 1.3 Aktivitas Manajemen Dana Wakaf Produktif 15
Gambar 1.6 Triangulasi Sumber Data.....24
Gambar 1.7 Triangulasi Pengumpulan Data 25
Gambar 1.8 Triangulasi Waktu Pengumpulan Data 25
Gambar 1.9 Tahapan Proses Analisis Kualitatif 27
Gambar 2.2 Pengelolaan Wakaf Produktif.....39
Gambar 2.4 Alur Perumusan Strategi 48
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Yayasan UNISMA 60
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Unit Khusus VIP RSI Malang 61
Gambar 3.3 Strategi Manajemen Dana Yayasan UNISMA 63
Gambar 4.2 Analisis Perumusan Strategi Yayasan UNISMA 77
Gambar 4.3 Manajemen Dana Yayasan UNISMA 85

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan menginginkan perusahaannya menjadi yang lebih baik dari pesaingnya, hal ini murni terjadi pada aspek bisnis. Perusahaan akan kompetitif dalam bersaing baik dibidang manajemen keuangan atau manajemen sumber daya manusia agar mencapai kinerja yang unggul.

Setiap perusahaan mempunyai visi yang ingin dicapai. Mereka akan kompetitif untuk mencapai tujuan tersebut. Hal tersebut dapat tercapai apabila mempunyai strategi yang baik. Strategi menurut etimologi berasal dari kata *strategic* dalam Bahasa Inggris yaitu kiat, cara, taktik, utama.[1] Learned, Christensen, Andrews, dan Guth dalam bukunya J. Salusu menganggap strategi sebagai pola tujuan, maksud, sasaran, dan kebijaksanaan umum serta rencana untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.[2]

Dalam perspektif Islam, strategi adalah proses rangkaian aktivitas manajemen Islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan strategi organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.[3] Nabi Muhammad SAW juga memberikan contoh bagaimana mengatur strategi dalam berdagang. Nabi Muhammad SAW merupakan pebisnis yang mempunyai julukan *Al-āmin* (dapat

---

[1] Hadari Nawawi, *Manajemen Strategic Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan (*Yogjakarta: Gajah Mada University Press, 2003), 147.
[2] J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004), 90.
[3] M. Ismail dan karebet, *Manajemen strategis perspektif Syariah* (Jakarta: Khairul bayan, 2003), 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dipercaya). Beliau mempunyai strategi dalam menghadapi pesaing dengan *Ṣiddiq* (jujur). Kejujuran membuat beliau tidak pernah berbuat zalim kepada orang lain sehingga beliau mendapatkan kepercayaan (*trust)*.[4]

Dalam surat *Al-Ḥashr* ayat 18 bahwa strategi harus sesuai dengan Syariah agar mencapai ridha Allah SWT agar tidak membawa *kemuḍaratan* bagi umat di bumi.

Surat *Al-Ḥashr* ayat 18:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ١٨

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan Hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.[5]

Strategi harus didukung dengan manajemen atau pengelolaan yang baik agar dapat terealisasikan dengan sempurna. Ada beberapa proses dalam memanajemen strategi yaitu perencanaan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi.[6]

Merumuskan strategi atau perencanaan strategi adalah proses untuk mengidentifikasi tujuan organisasi dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan. Hal ini melibatkan bidang produksi/operasional, keuangan, pemasaran, dan lain-lain untuk mencapai tujuan.[7]

Pelaksanaan strategi atau implementasi strategi adalah pengaplikasian seluruh fungsi manajemen agar rencana dapat terealisasi. Implementasi strategi

---

[4] Novi Indriana Sitepu, "Perilaku Bisnis Muhammad SAW Sebagai Entrepreneur dalam Filsafat Ekonomi Islam, *Jurnal Human Falah,* Vol. 3, No. 1 (Januaru-Juni, 2016), 23
[5] Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid* (Bandung: Sygma Exagrafika), 547.
[6] Stephen Robins dan Coulter, *Management* (t.t: Prentice Hall, 2002), 242.
[7] Sopiah dan Etta Mamang, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Yogyakarta: Andi), 104.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan aplikasi dengan mempertimbangkan sumber daya. Mengimplementasikan sama halnya dengan menggerakkan sumber daya manusia untuk menggunakan formulasi strategi menjadi tindakan yang nyata.[8]

Evaluasi strategi bertujuan untuk mengetahui progress penerapan strategi yang sudah dibuat. Evaluasi strategi ini sangat diperlukan melihat adanya perubahan dalam persaingan dan lingkungan sekitar.[9]

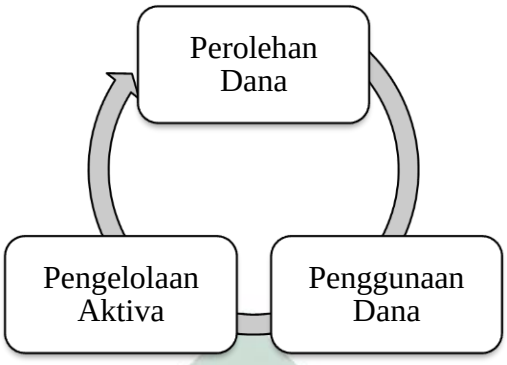
Adanya proses tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen dalam suatu strategi krusial untuk direalisasikan. Strategi bertujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan suatu kinerja perusahaan secara keseluruhan. Strategi merupakan rencana pemanfaatan perusahaan seperti manusia, keuangan, dan material yang menjadikan kerangka bagi keputusan manajerial.[10]

Salah satu bidang manajemen yang membutuhkan suatu strategi adalah manajemen dana. Manajemen dana atau manajemen keuangan merupakan struktur yang bekerja menjalankan kegiatan dibidang keuangan.[11] Manajemen dana berfungsi dalam perencanaan organisasi untuk memperoleh dana, menggunakan dana dan mengendalikan dana yang bertujuan memaksimalkan nilai organisasi.[12]

---

[8] Widodo, "Pengembangan Implementasi Strategi", *Jurnal Manajemen Bisnis,* Vol. 2, No.1 (April-Juli, 2009), 26.
[9] Erly Aquino dan Ratih Indriyani, "Evaluasi Strategi Bersaing pada PT. Triyuda Perkasa, *Agora*, Vol. 2, No. 1 (2014), 1.
[10] Ibid., 1.
[11] Setia Mulyawan, *Manajemen Keuangan* (Bandung: Pustaka Mulia, 2015), 29.
[12] Husein Umar, *Research Methods in Finance and Banking* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), 24.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 1.1
Aktivitas Manajemen Dana.[13]

Gambar ini menunjukkan bahwa aktivitas manajemen dana atau manajemen keuangan adalah bagaimana cara memperoleh dana, menggunakan dana, dan mengelola aktiva. Hal ini berupaya agar dana dapat dialokasikasn secara efektif sehingga perusahaan dapat berjalan maksimal.[14]

Tujuan melakukan manajemen dana adalah untuk memenuhi kebutuhan dananya dari berbagai alternatif sumber dana yang tersedia dengan kombinasi biaya pengeluaran yang minimal, untuk investasi dana agar mendapat nilai yang menguntungkan, dan untuk mengatur penggunaan laba bersih.[15]

Di dalam perusahaan, strategi manajemen dana sangat diperlukan, melihat manajemen dana adalah hal yang terkait dengan keuangan. Sehingga strategi dalam manajemen dana adalah cara atau tindakan yang diambil dalam pengelolaan keuangan perusahaan untuk menggunakan dana dengan efektif dan efisien.

---

[13] Mulyawan, *Manajemen Keuangan*, 28.
[14] Ibid., 28.
[15] I made Sudana, *Manajemen Keuangan Teori dan Praktik* (Surabaya: Airlangga University Press, 2009), 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Apabila perusahaan tidak mempunyai strategi yang unggul dalam memanajemen dananya maka konsekuensinya mereka tidak akan bisa mencapai tujuan dalam jangka waktu yang panjang.[16] Tujuan penetapan strategi pada manajemen dana adalah agar dapat mengembangkan usaha dengan dana yang dimiliki, untuk pengelolaan aset agar dapat bertambah, dan memperluas bisnis kerjasama. Strategi dalam manajemen juga sangat penting untuk diterapkan pada lembaga wakaf produktif melihat masalah wakaf produktif yang terjadi akhir-akhir ini. Adapun permasalahan yang dihadapi oleh wakaf produktif di Indonesia misalnya dalam masalah eksternal adalah kompetensi *nāẓir* yang rendah, kurangnya profesionalisme *nāẓir*, mayoritas *nāẓir* perorangan, kurangnya pemahaman *nāẓir* tentang wakaf, profesi sebagai *nāẓir* tidak menarik. Dalam masalah internal adalah penunjukkan *nāẓir* oleh *wāqif*, kurangnya pemahaman *wāqif*, kurangnya dukungan dari pemerintah, regulasi kurang mendukung dan minimnya biaya operasional.[17]

Dalam permasalahan ini, potensi *nāẓir* sangat diperhatikan untuk mengelola sebuah lembaga wakaf produktif. Strategi yang dirumuskan dan diterapkan oleh *nāẓir* harus sesuai agar wakaf yang dikelola secara produktif dapat berkembang pesat.

---

[16] Sopiah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, 32.
[17] Zaki Abdullah, "Aspek-aspek Prioritas Manajemen Wakaf di Indonesia", *AlFalah: Journal of Islamic economics*, Vol. 3, No. 1 (2018), 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Melihat potensi *nāẓir* dalam merumuskan, menerapkan dan mengelola wakaf produktif, terdapat salah satu *nāẓir* mampu mengelola dana wakaf yang dialokasikan oleh Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama sebesar Rp2.000.000.000 di tahun 2006. Dana wakaf yang dialokasikan Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama memang dialokasikan untuk memberdayakan, mengembangkan dan mengelola tanah wakaf dengan usaha-usaha produktif sebagai proyek percontohan wakaf produktif. Inisiatif proyek percontohan wakaf produktif ini bertujuan untuk kepentingan ibadah dan kemajuan kesejahteraan umum. Dana wakaf tersebut dialokasikan sejak tahun 2005 sebesar Rp56.900.000.000 bersumber dari APBN-P yang tersebar di 92 lokasi pada 25 Provinsi.[18]

Nāẓir wakaf produktif di Yayasan UNISMA mampu mengembangkan wakaf produktif hingga melahirkan unit-unit usaha produktif dan masih terus melahirkan aset usaha wakaf produktif hingga saat ini. Terhitung dari penerimaan dana wakaf tahun 2006 kemudian mulai beroperasi di tahun 2007 sudah sekitar 12 tahun bertahan.

Pengembangan awal dilakukan dengan membangun Ruang rawat inap VIP di RSI Malang yang mempunyai 11 kamar dengan Luas $600M^2$. Kemudian merambah ke beberapa bisnis minimarket, minimarket yang dimiliki adalah Minimarket Al-khaibar, Minimarket Rois dahlan, Minimarket Sabilillah. Setelah itu mereka

[18]Abas Sambas, "Perkembangan Pengelolaan Wakaf di Indonesia: Potensi dan Tantangan", *Jurnal BIMAS Islam,* Vol. 7, No. IV, 2014, 712. (699-726)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melakukan kerjasama dengan Minimarket Al-haromain, Minimarket Bondowoso, Minimarket Bantaran. Kemudian ada usaha *go fish and chicken* yang menyediakan layanan online dalam pemesanan pembelian menu di *go fish and chicken.*

Dengan pertumbuhan unit usaha wakaf produktif yang dialami Yayasan UNISMA, ternyata banyak dari pihak masyarakat seperti halnya pasien, pengunjung dan konsumen minimarket yang masih belum paham akan status wakaf produktif yang dijalankan oleh Yayasan UNISMA. Padahal dengan adanya *aware* dari masyarakat diharapkan dapat ikut mengembangkan wakaf produktif.

Kendala lain yang dialami oleh Yayasan UNISMA adalah belum meratanya produktivitas dari unit usaha yang dikelola. Hal ini dapat diketahui dari laporan keuangan Yayasan UNISMA mengalami penurunan profit wakaf produktif. Dimana pada bulan desember 2018 tercatat dalam laporan keuangan laba rugi tidak mengalami peningkatan dari bulan sebelumnya. Hal ini terjadi dikarenakan terdapat beberapa faktor yang menghambat kinerja dari wakaf produktif Yayasan UNISMA. Namun hal ini dapat teratasi dikarenakan penerapan manajemen dana yang dilakukan oleh Yayasan UNISMA.[19]

Karena hal tersebut, strategi manajemen dana yang di implementasikan harus diperhatikan. Strategi manajemen dana menentukan bagaimana suatu lembaga akan bertahan untuk mengembangkan aset dan usaha yang dimiliki dalam jangka waktu yang lama.

[19] Izzah, Pengelola Wakaf, *Wawancara*, Malang, 23 Juni 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti ingin menganalisis strategi manajemen dana yang direalisasikan dalam pengembangan wakaf produktif oleh Yayasan UNISMA ini secara detail. Dengan alokasi dana dari Kementerian Agama sebesar Rp2.000.000.000 hingga saat ini aset pada wakaf produktif ini terus berkembang dan dikelola oleh Yayasan UNISMA. Dengan demikian peneliti ingin mendeskripsikan dan mengkaji lebih lanjut mengenai **"Strategi Manajemen Dana pada Pengembangan Wakaf Produktif (Studi pada Yayasan UNISMA Malang)".**

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka masalah yang teridentifikasi dan Batasan masalahnya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

a. Masih kurangnya sosialisasi program wakaf produktif yang dilakukan oleh Yayasan UNISMA.

b. Masih belum meratanya peningkatan manfaat wakaf oleh beberapa unit usaha yang dikelola Yayasan UNISMA.

c. Penerapan strategi manajemen dana Yayasan UNISMA yang masih perlu dianalisis.

d. Terdapat beberapa faktor penghambat pada pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka dapat dilakukan pembatasan masalah dalam penelitian ini agar lebih terarah dan fokus. Peneliti membatasi ruang lingkup penelitian Strategi Manajemen Dana pada Pengembangan Wakaf Produktif (Studi Pada Yayasan UNISMA) dengan:

a. Peneliti akan menjelaskan tentang strategi manajemen dana yang diterapkan oleh Yayasan UNISMA.
b. Peneliti akan menjelaskan tentang faktor penghambat dalam pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA?
2. Apa faktor penghambat pada pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor penghambat pada pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA.

E. Kegunaan Penelitian

1. Teoretis

a. Penelitian ini berguna untuk menambah wawasan di bidang ekonomi Islam khususnya dalam pemberdayaan wakaf produktif.

b. Dapat menjadi acuan untuk penelitian lanjutan terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini, dan menjadi bahan perbandingan atau pertimbangan yang dapat memberikan pandangan atau gambaran peneliti selanjutnya.

2. Praktis

a. Penelitian ini berguna untuk memberikan suatu masukan atau wawasan serta evaluasi untuk mengembangkan wakaf produktif.

b. Untuk memberikan masukan kepada Lembaga wakaf produktif dalam pengembangan wakaf produktif ditinjau dari sisi strategi manajemen dana.

F. Kerangka Teoritik

Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori yang terkait dengan hal-hal yang berkaitan dengan rumusan masalah pada penelitian. Teori yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi atau perencaan strategi merupakan proses untuk mengidentifikasi tujuan suatu organisasi. Mengidentifikasi tujuan ini bisa dari tindakan yang akan diterapkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi.[20]

Identifikasi ini melibatkan bidang produksi/operasional, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia, riset, pengembangan. Sehingga dapat diketahui kapasitas yang dimiliki.[21]

Perencanaan dalam perumusan strategi:

a. Mengetahui filosofi dan misi.
b. Melakukan penyaringan lingkungan eksternal untuk mengetahui kesempatan dan ancaman.
c. Melakukan penilaian kekuatan dan kelemahan internal.
d. Peramalan organisasi.
e. Pengembangan rencana.
f. Penerapan, pengawasan, dan perbaikan rencana.

2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi diartikan sebagai upaya untuk melaksanakan keputusan kebijakan.[22] Dimana keputusan kebijakan itu bisa dibentuk dalam program, prosedur dan anggaran. Ada tiga kegiatan utama dalam

[20] Sopiah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, 104.
[21] Sopiah, ibid., 105.
[22] Dwidjowijoto, *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), 119.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

implementasi adalah penafsiran, organisasi dan penerapan.[23] Ada berbagai kemungkinan dalam implementasi strategi yaitu:

Tabel 1.2
Model Korelasi antara Rumusan Strategi dan Implementasi Strategi (Model Bonoma, 1984)[24]

Implementasi Strategi	**Formulasi Strategi**	
	Tepat	**Tidak tepat**
Ekselen	*Succed*/ Sukses	*Roullete/* Selamat atau runtuh
Buruk	*Trouble/* Kesulitan	*Failure/* Kegagalan

Keterangan:

a. Sukses adalah hasil yang diinginkan perusahaan, perusahaan mampu melakukan formulasi dan implementasi strategi.
b. Selamat atau runtuh adalah hasil yang diimplementasikan kurang baik tetapi tidak begitu mengecewakan sehingga perusahaan mampu mengimplementasikan strateginya dengan baik.
c. Kesulitan adalah strategi yang diformulasikan baik tetapi pada implementasi strategi tidak optimal.
d. Kegagalan adalah hasil yang paling buruk dan yang tidak diinginkan oleh perusahaan.

[23] Tangkilisan, *Evaluasi Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Balirung, 2002), 18.
[24] J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: Grasindo, 2003), 445

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Hambatan

Hambatan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah halangan, rintangan, membuat sesuatu (perjalanan, pekerjaan, dan sebagainya) menjadi lambat atau tidak lancar.[25] Salah satu teori untuk mengidentifikasi hambatan atau kendala adalah teori kendala *(Theory of Constraints).*

Teori kendala atau *TOC* ini dikenal dengan mencapai keuntungan dengan mengidentifikasi kendala-kendala yang dialami pada suatu instansi. Teori ini mengakui bahwa kendala terjadi pada setiap perusahaan atau instansi yang dapat menghambat peningkatan kerja suatu perusahaan atau instansi.[26]

Faktor-faktor timbulnya hambatan ada dua macam yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor penghambat yang timbul dikarenakan permasalahan dari dalam perusahaan atau lembaga. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor penghambat yang timbul karena permasalahan dari luar perusahaan atau lembaga.

4. Manajemen Dana Wakaf Produktif

Manajemen adalah proses sosial yang berhubungan dengan keseluruhan usaha manusia dibantu dengan sumber-sumber yang tersedia, menggunakan metode yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.[27] Jika dikaitkan dengan dana maka manajemen

[25] Kamus Besar Bahasa Indonesia, https://kbbi.web.id/hambat, diakses pada 25 Maret 2019
[26] Hansen dan Mowen, *Manajemen Biaya,* Buku 2, edisi 2 (Jakarta: Salemba Empat, 2000), 606.
[27] Mulyawan, *Manajemen Keuangan,* 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

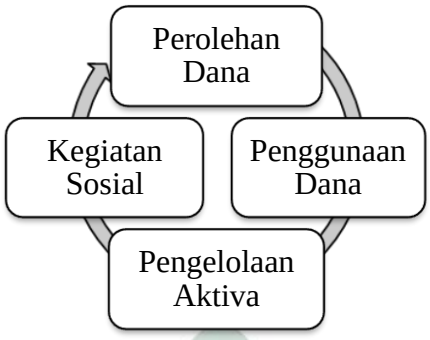
dana adalah aktivitas atau kegiatan dengan mendapatkan dana, menggunakan, dan mengendalikan dana suatu perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk memaksimalkan nilai organisasi.[28]

Menurut Syafii Antonio, Wakaf produktif adalah pemberdayaan wakaf yang ditandai dengan ciri utama, yaitu pola manajemen wakaf harus terintegrasi, asas kesejahteraan *nāẓir*, dan asas transformasi dan tanggung jawab.[29] Manajemen wakaf produktif ini bertujuan untuk meningkatkan dan menambah manfaat wakaf.

Dalam Undang-Undang No. 41 tahun 2004 pasal 1 ayat 1 tentang wakaf disebutkan bahwa wakaf adalah perbuatan *wāqif* 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 Syariah.[30] Sehingga wakaf produktif berorientasi untuk mensejahterakan umat masyarakat miskin, anak yatim piatu, pedagang kecil, membangun rumah sakit, Lembaga Pendidikan, maupun sarana ibadah dengan diikuti kegiatan produktif.

[28] Umar, *Research Methods in Finance and Banking*, 24.
[29] Jaih Mubarok, *Wakaf Produktif* (Bandung: Simbiosa Rekatama Media, 2008), 35.
[30] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Pasal 1 ayat 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 1.3
Aktivitas Manajemen Dana Wakaf Produktif.[31]

Konsep tersebut diterangkan dalam Al-Qur'an Surat Al-Imran ayat 92 yang menjelaskan *infaq fī sabilillah*

لَن تَنَالُواْ ٱلۡبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُواْ مِمَّا تُحِبُّونَۚ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيۡءٖ فَإِنَّ ٱللَّهَ بِهِۦ عَلِيمٞ ٩٢

> Artinya: Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menafkahkan sehahagian harta yang kamu cintai. Dan apa saja yang kamu nafkahkan maka sesungguhnya Allah mengetahuinya. (QS Al-Imran Ayat 92)

Aktivitas ini menjelaskan bahwa didalam manajemen wakaf produktif adalah bagaimana cara menggunakan dana wakaf, memperoleh dana dari pengelolaan aktiva/harta/asset wakaf produktif dan memperoleh hasil yang akan digunakan untuk kegiatan sosial dengan menyalurkan hasil dari pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif kepada *mauquf 'alaih*.

[31] Kerangka Pemikiran Peneliti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk membandingkan perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan yang lain, agar tidak terjadi pengulangan atau plagiasi dalam penelitian ini dan penelitian terdahulu. Berikut ini adalah perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Adapun perbedaan dari beberapa penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
***Mapping* Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun	Judul	Masalah Penelitian	Hasil
1	Farha Kamelia (2018)	Pengembangan Wakaf Produktif Perspektif Maqashid Syari'ah Al-Syatibi: Studi Minimarket Al-khaibar Universitas Islam Malang.[32]	Bagaimana pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif Minimarket Al-khaibar Malang dan bagaimana perkembangan wakaf produktif minimarket Al-Khaibar Malang perspektif Maqashid Syariah Al-Syatibi?	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan wakaf produktif minimarket Al-Khaibar dalam perspektif maqashid syariah al-Syatibi ini termasuk dalam tingkatan hajiyat yang mana wakaf produktif tersebut ditunjukan untuk berkembang dan penting untuk dilaksanakan yang mempunyai tujuan kemaslahatan dan menghindarkan kemudharatan.
Perbedaan: Penelitian ini meneliti tentang analisis strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif yang fokus terhadap perumusan strategi, penetapan dan strategi manajemen dana yang diimplementasikan untuk pengembangan wakaf produktif. Sedangkan penelitian terdahulu meneliti tentang pengembangan wakaf produktif yang dilihat dari perspektif maqashid syariah Al-syatibi. Objek penelitian sebelumnya adalah Minimarket Al-Khaibar. Minimarket Al-khaibar adalah salah satu dari beberapa aset yang dimiliki Yayasan UNISMA dari pengembangan wakaf produktif yang dilakukan.				

[32] Farha Kamelia, *"Pengembangan Wakaf Produktif Perspektif Maqashid Syari'ah Al-Syatibi: Studi Minimarket Al-khaibar Universitas Islam Malang"* (Skripsi—Universitas Islam Negeri Malang, 2018)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

No	Nama dan Tahun	Judul	Masalah Penelitian	Hasil
2	Aam S. Rusydiana dan Abrista Devi (2017)	Analisis Pengelolaan Dana Wakaf Uang Di Indonesia: Pendekatan Metode *Analytic Network Process* (ANP).[33]	Apa saja prioritas permasalahan pengelolaan dana wakaf tunai di Indonesia berdasarkan bingkai metode ANP dan bagaimana solusi yang dapat diberikan atas permasalahan tersebut berdasarkan skala prioritas?	Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah dalam pengelolaan adalah kepercayaan, sumber daya manusia, sistem dan aspek Syariah, sedangkan solusi yang dianggap mampu menyelesaikan masalah adalah solusi Syariah (mengganti nama tabarru' menjadi dana hibah), solusi sistem (disupport dengan regulasi/ UU Perwakafan), solusi sumber daya manusia (dengan mengadakan training/ pelatihan tentang wakaf), solusi kepercayaan (dengan sosialisasi).
Perbedaan: Penelitian ini meneliti tentang analisis strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif yang fokus terhadap perumusan strategi, penetapan dan strategi manajemen dana yang diimplementasikan untuk pengembangan wakaf produktif. Sedangkan penelitian terdahulu meneliti tentang pengelolaan dana wakaf uang menggunakan pendekatan metode ANP dengan menguraikan permasalahan dalam pengelolaan wakaf tunai di Indonesia dan memberikan solusi terhadap permasalahan tersebut.				

No	Nama dan Tahun	Judul	Masalah Penelitian	Hasil
3	Miftahul Huda (2013)	Model Manajemen *Fundraising* Wakaf.[34]	Bagaimana metode atau model YDSF Surabaya dalam menggalang sumber dana/ daya (*fundraising)* wakaf melalui sumber-sumber konvensional, produktivitas aset, dan *in-kind* wakaf?	Hasil penelitian menunjukkan bahwa YDSF Surabaya telah mengembangkan model *resource fundraising*. *Resort fundraising* adalah metode penggalangan dana dari sumber-sumber konvensional, baik secara langsung maupun tidak langsung. dan juga mengembangkan model *Grabt Fundraising* dengan penguatan program dalam pemberdayaan pada penyaluran

[33] Aam Rusydiana dan Abrista Devi, "Analisis Pengelolaan Dana Wakaf Uang Di Indonesia: Pendekatan Metode Analytic Network Process (Anp)", *Jurnal Al-Awqaf (wakaf dan ekonomi Islam*), Vol. 10, No. 2, ISSN 2085-0824 (Desember, 2017)

[34] Miftahul huda, "Model Manajemen Fundraising Wakaf", *Jurnal Ahkam*, Vol XIII, No. 1 (Januari, 2013).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

				wakaf. Sedangkan didalam pengembangan model *aset fundraising* dan *in-kind* wakaf, YDSF belum dapat mengembangkannya sehingga YDSF dan *nāẓir* wakafnya masih didalam kluster pengelolaan wakaf langsung atau atau konsumtif.
Perbedaan: Penelitian ini meneliti tentang analisis strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif yang fokus terhadap perumusan strategi, penetapan dan strategi manajemen dana yang diimplementasikan untuk pengembangan wakaf produktif. Sedangkan penelitian terdahulu meneliti tentang model YDSF dalam menggalang sumber dana/ daya *fundraising* wakaf.				

No	Nama dan Tahun	Judul	Masalah Penelitian	Hasil
4	Fahmi Medias (2010)	Wakaf Produktif dalam Perspektif Ekonomi Islam.[35]	Bagaimana membahas wakaf produktif dalam perspektif ekonomi islam dan bagaimana prospeknya dalam pemberdayaan ekonomi umat islam?	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa wakaf uang bisa menjadi jalan alternatif untuk melepas ketergantungan bangsa dari lembaga kreditor multilateral sekaligus menstimulasi pertumbuhan ekonomi Indonesia terutama ekonomi Islam dan karena peran yang sangat strategis demi terwujudnya wakaf produktif di Indonesia, maka dibutuhkan pembinaan terhadap pengelola wakaf, sosialisasi yang terus menerus oleh para akademisi, ulama, praktisi ekonomi syariah, baik melalui seminar, training, ceramah maupun tulisan di media massa.
Perbedaan: Penelitian ini meneliti tentang analisis strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif yang fokus terhadap bagaimana cara merumuskan strategi, penetapan strategi dan manajemen dana yang diimplementasikan untuk pengembangan wakaf produktif. Sedangkan penelitian terdahulu menjelaskan tentang wakaf produktif ditinjau dari perspektif ekonomi Islam dan prospek pemberdayaan ekonomi umat Islam				

[35] Fahmi Medias, "Wakaf Produktif dalam Perspektif Ekonomi Islam", *La Riba Jurnal Ekonomi Islam,* Vol. IV, No. 1 (Juli, 2010).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

H. Metode Penelitian

Lapangan tempat penelitian ini mengenai wakaf produktif yaitu di Yayasan UNISMA. Penelitian ini menggunakan beberapa Teknik yaitu:

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan model penelitian ***deskriptif kualitatif*** yaitu penelitian ini menunjukkan pemecahan masalah aktual dengan menggambarkan data, fakta dan informasi yang berada dan diperoleh di lapangan.[36] Penelitian kualitatif dengan pola pikir induktif merupakan penarikan kesimpulan yang didasarkan berdasarkan fakta yang konkrit dengan melakukan pengamatan terlebih dahulu kemudian dapat menarik kesimpulan berdasarkan pengamatan.

Pendekatan penelitian kualitatif ini menggunakan ***pendekatan Empiris field. Pendekatan Empiris field*** dilakukan dengan cara mengetahui fakta yang terjadi di lapangan atau lokasi penelitian dengan mengumpulkan informasi-informasi yang berkenaan dengan kejadian dan masalah yang akan dibahas di penelitian.[37]

2. Lokasi Empiris Penelitian

Lokasi penelitian diambil di Yayasan UNISMA. Yayasan ini berlokasi di Malang-Jawa Timur.

---

[36] Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), 211.
[37] Ibid., 60.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

a. Sumber Data Primer

Data primer yaitu data utama yang diperoleh secara langsung dari lapangan. Data primer ini dilakukan dengan dua metode:

1) Metode wawancara.

Metode wawancara dilakukan agar dapat memperoleh gambaran secara langsung mengenai awal membangun dan mengembangkan wakaf produktif di Yayasan UNISMA. Dalam wawancara peneliti memilih KH. Zawawi Mochtar (ketua *Nāẓir)* dan Izzah (Pengelola wakaf) sebagai narasumber utama pada penelitian ini.

2) Metode observasi

Metode observasi dilakukan dengan cara mengobservasi lingkungan wakaf produktif dan usaha-usaha yang dikembangkan oleh Yayasan UNISMA. Dengan melakukan observasi maka peneliti dapat melihat strategi manajemen dana yang diterapkan.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder ini data yang diambil dengan sumber data seperti bukti, catatan laporan dari lapangan penelitian. Data ini juga bisa didapatkan dari buku, majalah, karya ilmiah, ataupun informasi lain yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berhubungan dengan penelitian ini.[38] Data ini digunakan untuk studi pustaka terhadap topik yang terkait penelitian.

4. Teknik Pengumpulan data

Teknik ini menjelaskan cara urutan kerja atau alat dan cara pengumpulan data pada penelitian agar tersusun secara sistematis. Adapun Teknik pengumpulan data:

a. Wawancara mendalam *(Indepth Interview)*

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data secara langsung berhadapan dengan narasumber. Wawancara merupakan alat *re-checking* atau pembuktian ulang terhadap informasi yang telah didapatkan sebelumnya.[39] Wawancara merupakan Teknik penting dalam penelitian kualitatif untuk mendapatkan data secara jelas. Peneliti akan mewawancarai informan yang diperlukan oleh peneliti. Dalam hal ini peneliti menggali informasi dengan ketua *nāẓir* Zawawi Mochtar sebagai ketua Yayasan UNISMA dan pengelola aset wakaf produktif.

b. Observasi

Observasi ini digunakan untuk mengkaji proses dan perilaku secara lanjut. Teknik ini menggunakan media untuk merekam dan meninjau lokasi. Observasi ini dilakukan untuk mengetahui strategi manajemen dana yang diimplementasikan untuk pengembangan wakaf produktif

[38] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2016), 135.
[39] Syofian Siregar, *Statistik Parametik Untuk Penelitian Kuantitatif* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), 138.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan mengamati, melihat, mendengarkan, dan mencatat mencatat subjek yang diteliti.[40]

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi ini mengenai pengumpulan data dengan menghimpun data dan menganalisis dokumen dari sumber objek penelitian, baik dokumen tertulis atau tak tertulis.[41] Studi dokumentasi ini dapat diperoleh dari mempelajari data, informasi, surat edaran, dan juga bisa dari pandangan dan sikap responden yang akan diteliti.

d. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan pengumpulan data melalui buku, referensi, jurnal, laporan penelitian, karya ilmiah yang berhubungan dengan penelitian. Studi pustaka ini dilakukan untuk melengkapi data penelitian.

Berdasarkan penjelasan metodologi penelitian di atas, untuk lebih ringkas tentang jenis data, sumber data, dan teknik pengumpulan data, dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

[40] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* Cet.I (Bandung: Alfabeta, 2005), 64.
[41] Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 221.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 1.5
***Mapping* Jenis, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data Penelitian**

No	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1.	Profil Yayasan UNISMA	a. Ketua *Nāẓir* Yayasan UNISMA	a. Wawancara b. Studi dokumentasi
2.	Konsep manajemen Wakaf Produktif	a. Ketua *Nāẓir* Yayasan UNISMA b. Salah satu anggota BWI Jawa Timur	a. Observasi b. Wawancara c. Studi dokumentasi
3.	Aset dan usaha wakaf produktif Yayasan UNISMA	a. Ketua *Nāẓir* Yayasan UNISMA b. Pengelola wakaf produktif c. Manajer minimarket	a. Observasi b. Wawancara c. Studi dokumentasi
4.	Strategi Manajemen dana wakaf produktif Yayasan UNISMA a. Menganalisis tujuan sasaran manajemen dana b. Menganalisis strategi manajemen dana c. Menganalisis kebijakan manajemen dana d. Menganalisis alokasi dana wakaf produktif	a. Ketua *Nāẓir* Yayasan UNISMA b. Pengelola wakaf produktif Yayasan UNISMA c. Manajer minimarket wakaf produktif Yayasan UNISMA	a. Observasi b. Wawancara c. Studi dokumentasi
6.	Faktor hambatan dalam implementasi strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA	a. Ketua *Nāẓir* Yayasan UNISMA b. Pengelola wakaf produktif Yayasan UNISMA c. Manajer minimarket wakaf produktif Yayasan UNISMA	a. Observasi b. Wawancara c. Studi dokumentasi

5. Teknik Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data penelitian, peneliti menggunakan Teknik *informan review* atau umpan balik dari informan narasumber.[42] Selain *Informan review* untuk menetapkan keabsahan pada penelitian,

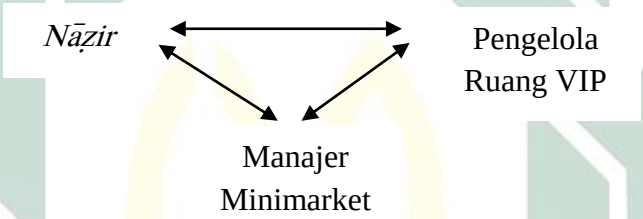
[42] Milles dan Hubberman, *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods* (Beverly Hills CA: Sage Publications, 1984),453.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peneliti melakukan pendekatan triangulasi. Triangulasi merupakan pengujian keabsahan yang diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap fenomena yang ditemukan.[43] Berikut beberapa metode triangulasi, yaitu:

a. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh dari beberapa sumber data.



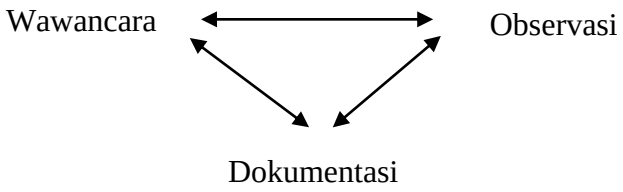
Gambar 1.6
Triangulasi Sumber Data.[44]

b. Triangulasi Pengumpulan Data

Triangulasi pengumpulan data digunakan untuk menguji kredibilitas dengan *recheck* data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

[43] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R&D* (Bandung: Alfabeta,2008), 274.
[44] Pemikiran Peneliti

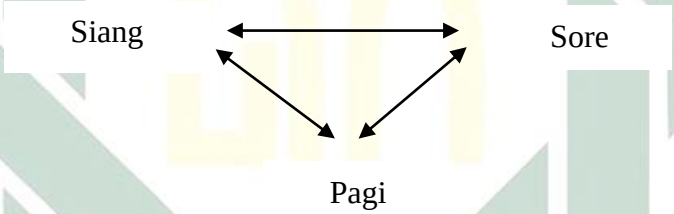
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 1.7
Triangulasi Pengumpulan Data.[45]

c. Triangulasi Waktu Pengumpulan Data

Triangulasi waktu pengumpulan data dikumpulkan dengan *recheck* data wawancara, observasi dengan waktu yang berbeda. Apabila menghasilkan data yang berbeda maka data harus dilakuan berulang-ulang sampai ditemukan data yang valid.



Gambar 1.8
Triangulasi Waktu Pengumpulan Data.[46]

6. Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini yaitu perumusan dan penjelasan masalah yang dilakukan sebelum akhirnya terjun ke lapangan lokasi penelitian.[47] Analisis data ini menggunakan metode ***deskriptif kualitatif*** yang digunakan untuk menganalisa data baik dari hasil wawancara,

[45] Pemikiran Peneliti
[46] Pemikiran Peneliti
[47] Boedi Abdullah, *Metode Penelitian Ekonomi Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2014). 221.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

observasi, dokumentasi dengan mendeskripsikan data yang telah terkumpul dari Yayasan UNISMA khususnya pada Wakaf produktif.

Langkah-langkah analisis data adalah:

a. Reduksi data

Reduksi data ini merangkum hal-hal yang pokok dan menitik-poinkan kepada hal yang diteliti. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang spesifik sehingga peneliti mudah dalam melakukan pengumpulan data.[48]

b. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan setelah data direduksi. Sajian data atau *display* data memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, dengan demikian peneliti bisa merencanakan kerja selanjutnya. Penyajian data ini dilakukan dengan data yang berbentuk teks naratif, grafik, matrik, network, dan chat. Dengan data yang telah disajikan peneliti dapat menarik kesimpulan.

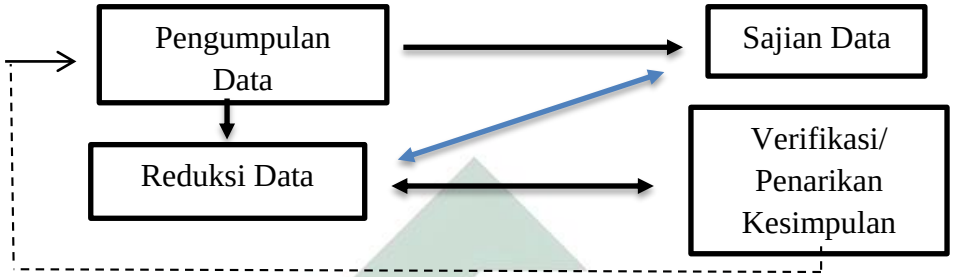
c. Verifikasi Data

Verifikasi data atau disebut dengan penarikan kesimpulan. Kesimpulan disini sifatnya masih relatif berubah sampai ditemukannya bukti-bukti penelitian yang kuat. Dengan langkah-langkah penelitian yang tepat, pengolahan data yang tepat, pengumpulan data yang akurat dan valid

[48] Boedi Abdullah, *Metode Penelitian Ekonomi Islam*, 221.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan verifikasi yang harus dilakukan terus-menerus, maka akan dapat ditarik kesimpulan yang kredibel.



Gambar 1.9
Tahapan Proses Analisis Data Kualitatif[49]

I. Sistematika Pembahasan

Bab satu adalah Pendahuluan. Pendahuluan ini menjelaskan latar belakang masalah yang menjadi acuan peneliti, identifikasi masalah dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka teoritik, penelitian terdahulu, metode penelitian, sistematika pembahasan, outline penelitian dan diakhiri dengan daftar kepustakaan sementara.

Bab dua adalah Landasan teori. Landasan teori ini menjelaskan tentang teori yang terkait dengan penelitian. Peneliti akan mengkaji strategi, manajemen dana, wakaf produktif, manajemen dana wakaf produktif, perumusan strategi, implementasi strategi, hambatan.

[49] Cahya Suhyana, "Pengolahan Analisis Data Penelitian" https://www.academia.edu/30892425/PENGOLAHAN_DAN_ANALISIS_DATA_PENELITIAN, diakses pada tanggal 28 Maret 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bab tiga adalah Data Hasil Penelitian. Data hasil penelitian berisi Gambaran umum mengenai objek penelitian yaitu wakaf produktif pada Yayasan UNISMA. Temuan penelitian yang akan diuraikan yaitu strategi manajemen dana dan faktor penghambat pada pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA.

Bab empat adalah Analisis Data Penelitian. Pada bab empat ini akan dibahas tentang analisis strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA dan analisis faktor penghambat pada pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA.

Bab kelima adalah Penutup. Bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

STRATEGI MANAJEMEN DANA WAKAF PRODUKTIF

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Menurut Rangkuti, strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Ada beberapa pengertian strategi di dalam bukunya Rangkuti yaitu[1]:

a. Chandler (1962) mengatakan bahwa strategi adalah alat yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan tujuan jangka Panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

b. Leaned, Christensen, Andrews, Guth mengatakan bahwa strategi adalah alat menciptakan keunggulan dalam bersaing. Sehingga salah satu fokus strategi adalah memutuskan keberadaan bisnis.

c. Argyris (1985), Mintzberg (1979), Streinter dan Miner (1977) mengatakan bahwa strategi merupakan respon, adaptasi yang dilakukan secara terus menerus terhadap peluang dan ancaman eksternal, ataupun kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

d. Porter (1985) mengatakan strategi adalah sebuah alat dalam mencapai keunggulan bersaing.

---

[1] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 3-4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Andrews (1980) mengatakan bahwa strategi adalah motivasi untuk *stakeholder* seperti karyawan, konsumen, pemerintah, komunitas baik secara langsung atau tidak langsung mereka mendapatkan keuntungan terhadap semua tindakan yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

f. Hamel dan Prahalad (1995) mengatakan bahwa Strategi bersifat *incremenial* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, dan dilakukan berdasarkan sudut pandang para konsumen di masa depan.

2. Fungsi Strategi

Fokus tujuan strategi adalah untuk menentukan proses rencana agar dapat mencapai tujuan dengan jangka waktu yang panjang. Strategi disusun agar dapat diaplikasikan secara efektif. Fungsi-fungsi strategi adalah sebagai berikut[2]:

a. Untuk mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.

b. Untuk menghubungkan kekuatan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.

c. Untuk menyelidiki adanya peluang baru

d. Untuk menghasilkan sumber daya yang lebih banyak dari sekarang

e. Untuk mengkoordinasikan kegiatan untuk kedepannya.

[2] Assauri, *Strategic Management* (Jakarta: PT. Raja Grasindo Persada, 2013), 7-8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Untuk bereaksi atas aktivitas kedepannya.

3. Konsep Strategi

Strategi didasarkan pada tiga konsep utama yaitu *competitive advanted, distinctive cavability, strategic fit.*[3]

a. Competitive advanced.

Porter merumuskan dua jenis keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu biaya rendah atau diferensiasi produk. Seperti inovasi, kualitas produk dan kepemimpinan harga.

b. *Distinctive capability*

Konsep ini dikemukakan oleh Kay (1993) yaitu perusahaan lain tidak dapat melakukan replikasi dengan membangun karakter unik dalam hubungan yang dimilikinya dengan lingkungan eksternal (pemangku kepentingannya) dan internal (pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham, investor).

Ada tiga cara yang digunakan dalam konsep ini adalah arsitektur (struktur kontak relasional), inovasi (kemampuan yang kuat untuk menghasilkan inovasi teknologi, reputasi. Amstrong (2006) menambahkan cara dengan kemampuan yang berbeda, yaitu menciptakan nilai bagi konsumen, langka disbanding pesaing lainnya, tidak dapat ditiru oleh kompetitor lain dan bukan barang substitusi.

[3] Sopiah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, 33-34.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. *Strategic Fit*

Konsep ini menjelaskan tentang situasi yang terjadi ketika target perusahaan atau produk dipandang sesuai dengan tujuan keseluruhan organisasi. Perusahaan mengembangkan bisnisnya dengan merger atau akuisisi.

4. Macam-Macam Strategi

Terdapat tigas landasan strategi yang dapat membantu organisasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Porter menamakan ketiga strateginya dengan strategi umum *(generic*).[4]

a. *Cost Leadership*

Cost Leadership merupakan perusahaan mempunyai keunggulan dalam mengelola biaya, sehingga dapat memproduksi dengan berbiaya yang rendah atau menawarkan harga yang rendah untuk menikmati margin yang lebih tinggi.[5]

b. Diferensiasi

Strategi ini dirancang untuk menarik pelanggan dengan menciptakan produk yang memiliki sensitifitas khusus untuk satu atribut produk. Atribut ini mempunyai peran penting dalam penyaluran pemasaran. Dengan strategi ini perusahaan dapat menciptakan persepsi konsumen

[4] David Hunger dan Thomas Wheleen, Manajemen Strategis (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003), 244-245.
[5] Taufiq Amir, *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap nilai tertentu. Misalnya persepsi pada keunggulan kinerja produk, inovasi produk, dan pelayanan yang lebih baik.[6]

c. Fokus

Strategi fokus ini bisa didasarkan pada biaya rendah maupun diferensiasi yang tujuannya untuk memenuhi segmen pasar tertentu. Strategi ini terdiri dari dua macam yaitu fokus pada biaya rendah dan fokus pada diferensiasi. Strategi fokus biaya adalah strategi pada perusahaan yang membuat efisiensi pada biaya dan bisa langsung mencari ceruk pasar tanpa menunggu pemimpin pasar *(market leader).* Strategi fokus pada diferensiasi merupakan strategi yang fokus pada segmen pasar tertentu, segmen lini produk tertentu dan geografis tertentu.[7]

B. Manajemen Dana

1. Definisi Manajemen Dana

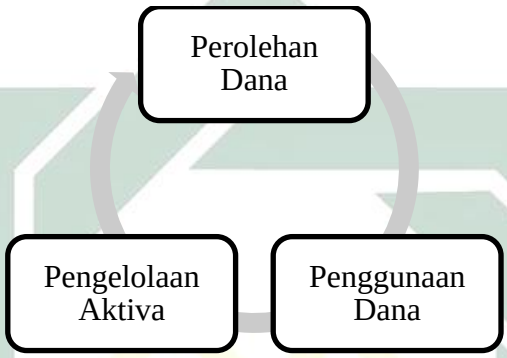
Manajemen adalah proses sosial yang berhubungan dengan keseluruhan usaha manusia dibantu dengan sumber-sumber yang tersedia, menggunakan metode yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Manajemen dana adalah proses pengaturan aktivitas atau kegiatan keuangan dalam suatu organisasi yang didalamnya

[6] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategic Untuk Menghadapi Abad 21* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 6.
[7] Amir, *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*, 158.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terdapat kegiatan seperti *planning*, analisis, dan pengendalian terhadap semua aktivitas keuangan.[8]

Menurut James C. Van Hornes mendefinisikan manajemen keuangan adalah segala aktivitas berhubungan dengan perolehan, pendanaan, dan pengelolaan aktiva untuk beberapa tujuan tertentu.



Gambar 2.1
Aktivitas Manajemen Dana.[9]

Gambar ini menunjukkan bahwa aktivitas manajemen dana atau keuangan adalah:

a. Bagaimana perusahaan dapat memperoleh dana. Perusahaan menggunakan dana untuk mendapatkan nilai keuntungan.
b. Bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dananya dari berbagai alternatif sumber dana yang tersedia di perusahaan. Sehingga dapat membelanjakan dengan biaya yang minimal.
c. Bagaimana perusahaan mengatur penggunaan laba bersih, investasi, dan dividen.

[8] Mulyawan, *Manajemen Keuangan*, 30.
[9] Ibid., 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Tujuan Manajemen Dana

Berikut ini akan dijelaskan mengenai tujuan dan fungsi manajemen dana adalah sebagai berikut:[10]

a. *Profit Risk Approach*

Pada bagian manajemen dana perusahaan akan dibebankan pada seorang manajer keuangan. Manajer keuangan bertanggung jawab untuk perencanaan bisnis dan pengambilan keputusan keuangan perusahaan. Sehingga manajer keuangan mempunyai peran penting terhadap seluruh aktivitas keuangan perusahaan.

Dalam *profit risk approach* manajer keuangan tidak hanya mengejar keuntungan yang maksimal tetapi harus mempertimbangkan resiko yang akan muncul dan harus dihadapi. Sehingga manajer keuangan harus melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap seluruh aktivitas yang dijalankan. Manajer harus menggunakan prinsip kehati-hatian untuk menjalankan aktivitasnya. Tujuan *Profit risk approach* terdiri

1) Memaksimalkan profit;
2) Meminimalkan risk;
3) Maintain control;
4) *Achieve flexibility.*

[10] Kasmir, *Pengantar Manajemen Keuangan* (Jakarta: Kencana, 2010), 13-18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Liquidity and Profitability*

Kegiatan ini berhubungan dengan seorang manajer keuangan mengelola likuiditas dan profitabilitas perusahaan. Dalam likuiditas seorang manajer keuangan harus sanggup menyediakan dana (uang kas) karena membayar kewajiban yang sudah jatuh tempo. Tujuannya agar mampu dalam mengatur keuangan untuk menghasilkan laba dan mengembangkan aset dari waktu ke waktu.

3. Fungsi Manajemen Dana

a. Meramalkan dan merencanakan keuangan.

Di dalam meramalkan dan merencanakan keuangan ini manajer harus dituntut untuk mampu berinteraksi dengan eksekutif lain dan Bersama-sama untuk melakukan perencanaan kegiatan yang akan dilakukan kedepannya. Sebelum perencanaan harus dilakukan peramalan kondisi yang akan berdampak dan terjadi di masa yang akan datang, baik berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap pencapaiannya tujuan perusahaan. Setelah peramalan baru manajer akan merumuskan susunan rencana kebutuhan keuangan dan pengelolaan keuangan perusahaan.

b. Keputusan permodalan, investasi dan pertumbuhan

Manajer keuangan dituntut untuk mampu menghimpun dana yang dibutuhkan, baik jangka pendek (keperluan modal kerja) maupun jangka panjang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Melakukan pengendalian

Dalam hal ini manajer mampu mengendalikan hal-hal yang menyimpang dari rencana atau prosedur untuk dikembalikan ke arah yang sudah direncanakan.

d. Hubungan dengan pasar modal

Perusahaan akan mencari modal yang dapat dicari dari berbagai alternatif, salah satunya adalah pasar modal. Manajer keuangan harus mampu untuk berhubungan dengan pasar modal sehingga mendapatkan sumber modal dan bisa mempertahankan dan meningkatkan nilai saham.

Membahas tentang dana atau keuangan pasti ada pembagian hasil operasi perusahaan. Pembagian hasil operasi perusahaan ini harus dilakukan secara adil dan bertanggung jawab. Hal ini terkandung dalam Al-Qur'an surat *An-Nisā'* ayat 58:

إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.[11]

[11] Al-Qur'an, 4: 58.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Wakaf Produktif

1. Definisi Wakaf Produktif

Didalam fiqih, wakaf merupakan suatu pemberian yang pelaksanaannya dilakukan dengan cara menahan pokoknya *(tasbih al-aṣli)* dan mendermakan manfaatnya pada masyarakat *(tasbih al-thamrah). tasbih al-aṣli* adalah menahan barang yang diwakafkan dari berbagai transaksi yang bersifat memindahkan hak seperti jual beli, hibah, waris, dan pemanfaatannya digunakan untuk kebajikan yang diorientasikan kepada kemaslahatan tanpa mengharap imbalan.[12] Beberapa definisi wakaf produktif adalah sebagai berikut:

a. Kata produktif merupakan kata sifat yang berasal dari kata produk yang berarti hasil, hasil kerja, barang, atau benda yang dihasilkan.[13] Sehingga wakaf produktif dapat diartikan sebagai pengelolaan benda wakaf untuk menghasilkan barang atau jasa yang maksimum dengan modal minimum. Wakaf produktif dilaksanakan dengan pendekatan bisnis yaitu menciptakan usaha yang berorientasi pada keuntungan, sehingga keuntungan tersebut beberapa dari keuntungan tersebut digunakan untuk kemaslahatan umat.[14]

---

[12] Mukhlisin Muzarie, *Hukum Perwakafan Dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat (Implementasi Wakaf Di Pondok Darussalam Gontor), (*t.t.: Kementerian Agama RI, 2010), 2.
[13] Albary dan Dahlan dkk, *Kamus Induk Istilah Ilmiah* (Surabaya: Penerbit Target Press, 2003), 633.
[14] Mubarok, *Wakaf Produktif* , 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Menurut Mundzir Qohaf, wakaf produktif adalah harta benda atau pokok yang telah diwakafkan untuk digunakan dalam kegiatan produksi dan hasilnya digunakan dalam tujuan wakaf. Keuntungan dari wakaf produktif ini digunakan untuk membiayai fungsi pelayanan sosial wakaf.[15]

c. Menurut Jaih Mubarak, wakaf produktif adalah transformasi dari pengelolaan wakaf yang alami menjadi wakaf yang profesional untuk meningkatkan atau menambah manfaat wakaf.[16]

Dari definisi diatas dapat digambarkan bahwasannya alur pengelolaan wakaf produktif yaitu:

Gambar 2.2
Pengelolaan Wakaf Produktif[17]

2. Dasar Hukum Wakaf

Dasar hukum yang digunakan dalam wakaf adalah sebagai berikut:[18]

a. Dalam Al-Qur'an Surat *Al-Hajj* ayat 77:

يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (٧٧)

[15] Mundzir Qahaf, *Manajemen Wakaf Produktif* (Jakarta: Khalifa, 2005), 5.
[16] Mubarok, *Wakaf Produktif*, 15.
[17] Khusaeri, "Wakaf Produktif", *Jurnal Pemikiran Islam dan Filsafat*, Vol. XII, No. 1 (Januari-Juni, 2015), 85.
[18] Khusaeri, "Wakaf Produktif", *Jurnal Pemikiran Islam dan Filsafat*, Vol. XII, No. 1 (Januari-Juni, 2015), 85-87.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan.[19]

b. Dalam Al-Qur'an Surat *Āli-'Imrān* ayat 92:

لَن تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ ۚ وَمَا تُنفِقُوا مِن شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ (٩٢)

Artinya: Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menafkahkan sebagian harta yang kamu cintai. Dan apa saja yang kamu nafkahkan maka sesungguhnya Allah mengetahuinya.[20]

c. Dalam Sunnah Rasulullah SAW yang artinya: Dari Abu Hurairah ra. Sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: "Apabila anak Adam (manusia) meninngal maka putuslah amalnya, kecuali tiga perkara yaitu Shadaqah jariyah, ilmu yang bermanfaat dan anak yang sholeh mendoakan orang tuanya. (HR. Muslim). Dalam penafsiran shadaqah jariyah dalam hadist tersebut dikemukakan dalam bab wakaf (Imam Muhammad Ismail Al-Khalani)

d. Hadits Nabi yang menganjurkan ibadah wakaf adalah ketika Nabi memerintahkan Umar untuk mewakafkan tanahnya yang ada di Khaibar. "Dari Ibnu Umar ra. berkata bahwa sahabat Umar ra. mendapatkan sebidang tanah di Khaibar, kemudian menghadap Rasulullah SAW untuk memohon petunjuk. Umar berkata "Ya Rasulullah, saya mendapatkan sebidang tanah di Khaibar, saya belum pernah mendapat harta sebaik itu, maka apa yang engkau perintahkan

[19] Al-Qur'an, 22: 77.
[20] Al-Qur'an, 3: 92.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepadaku? Rasulullah SAW menjawab: Bila kamu suka maka kamu tahan (pokoknya) tanah itu, dan kamu sedekahkan (hasilnya). Kemudian umar menyedekahkan hasil dan tidak dijual, tidak dihibahkan, dan tidak pula diwariskan. Kemudian berkata Ibnu Umar: Umar menyedekahkan kepada orang-orang fakir, kaum kerabat, budak berlian, sabilillah, ibnu sabil dan tamu. Dan tidak mengapa atau tidak dilarang bagi yang menguasai tanah wakaf (pengurus) makan dari hasil dengan sepantasnya atau makan dengan tidak menumpuk harta (HR. Muslim).

3. Ketentuan Wakaf

Menurut Suhendi dalam buku yang ditulis oleh Ismail Nawawi, wakaf harus memenuhi ketentuan dan syaratnya (syarat dan rukun). Adapun syarat dan rukun wakaf adalah sebagai berikut[21]:

a. Syarat Wakaf

1) Wakaf tidak dibatasi dengan waktu karena perbuatan wakaf adalah untuk selamanya.

2) Tujuan wakaf harus jelas. Seperti contoh jika mewakafkan sebidang tanah harus ada tujuannya yaitu untuk masjid, musholla, sekolah, pesantren. Jika seseorang mewakafkan sesuatu kepada hukum namun tanpa menyebut tujuannya, hal itu

[21] Ismail Nawawi, *Manajemen Zakat dan Wakaf* (Jakarta: Press, 2013), 150-151

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masih dianggap sah sebab penggunaannya menjadi wewenang Lembaga hukum yang menerima harta wakaf tersebut.

3) Wakaf wajib segera dilaksanakan setelah dinyatakan oleh *wāqif*, tanpa digantungkan pada peristiwa yang akan terjadi pada masa yang akan mendatang.

4) Wakaf merupakan perkara yang wajib dilaksanakan tanpa adanya hak *ḳiyār* (membatalkan atau melangsungkan wakaf yang telah dinyatakan), karena pernyataan wakaf berlaku seketika dan untuk selamanya.

b. Rukun-rukun wakaf

1) Orang yang berwakaf (*wāqif)*

2) Harta yang diwakafkan (*mauquf bīh*)

3) Tujuan wakaf (*Mauquf 'alaih)*

4) Pernyataan wakaf (*sīghāt waqf*)

D. Manajemen Dana Wakaf Produktif

Menurut Syafii Antonio, Wakaf produktif adalah pemberdayaan wakaf yang ditandai dengan ciri utama, yaitu pola manajemen wakaf harus terintegrasi, asas kesejahteraan *nāẓir* dan asas transformasi dan tanggung jawab.[22] Pengelolaan wakaf produktif ini bertujuan untuk meningkatkan dan menambah manfaat wakaf.

[22] Mubarok, *Wakaf Produktif*, 35.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengelolaan wakaf di Indonesia saat ini sudah mengarah ke pemberdayaan ekonomi, dengan *nāẓir* yang bekerjasama dengan pengusaha, developer, bank Islam, dengan membangun tanah yang kosong untuk dikelola secara produktif atau pembelian saham di perusahaan.[23] Wakaf produktif berorientasi untuk mensejahterakan umat masyarakat miskin, anak yatim piatu, pedagang kecil, membangun rumah sakit, Lembaga Pendidikan, maupun sarana ibadah dengan diikuti kegiatan produktif.

Kegiatan produktif tersebut adalah cara untuk memberdayakan aset wakaf. Sehingga apabila pembangunan tersebut berjalan dengan lancar, konsumtif dan produktif maka manfaat hasil pengelolaan wakaf akan dirasakan oleh masyarakat sekitar sehingga manfaatnya dapat disalurkan secara tidak langsung ke lembaga zakat, *bait al māl at tanwīl*, ataupun yayasan.[24] Dengan begitu pemberdayaan akan berjalan secara produktif sehingga bisa berpengaruh terhadap pengurangan kemiskinan.

Undang-undang No. 41 Tahun 2004 *nāẓir* wajib mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan fungsi, tujuan dan peruntukan wakaf. Prinsip pengelolaan wakaf dijelaskan dalam Undang-undang sebagai berikut[25]:

---

[23] Rinda Asytuti, "Optimalisasi Wakaf Produktif", STAIN Pekalongan *At-Taraḍi*, *Jurnal Studi Ekonomi*, Vol. 3, No. 1 (Juni, 2012), 47.
[24] Peraturan Badan Wakaf Indonesia, *Pedoman Pengelolaan dan Pengembangan Harta Wakaf*, No. 4, Pasal 10, 2010.
[25] Juhaya Praja dan Muzarie, *Pranata Ekonomi Islam Wakaf* (Cirebon: Staic Press, 2009), 159-160.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Pengelolaan wakaf harus sesuai dengan prinsip syariah.
2. Pengelolaan wakaf harus dilakukan secara produktif.
3. Apabila memerlukan penjamin maka harus menggunakan penjamin syariah.
4. Bagi wakaf yang terlantar atau berasal dari luar negeri, pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf dari perorangan warga negara asing, organisasi asing, dan badan hukum asing yang berskala internasional atau internasional, serta harta benda terlantar, dapat dilakukan oleh Badan Wakaf Indonesia.
5. Dalam hal mengenai harta benda wakaf yang berasal dari luar negeri, *wāqif* harus melengkapi dengan bukti kepemilikan sah harta benda wakaf yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan kemudian *nāẓir* harus melaporkan kepada lembaga terkait perihal adanya perbuatan *wāqif.*
6. Pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:
    a. Harus berpedoman kepada Badan Wakaf Indonesia.
    b. Pengelolaan dan pengembangan atas harta benda wakaf uang hanya bisa dilakukan dengan investasi pada produk Lembaga Keuangan Syariah atau instrument keuangan syariah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Dalam LKS-PWU menerima wakaf uang untuk jangka waktu tertentu, maka *nāẓir* hanya dapat melakukan pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf uang hanya LKS-PWU.

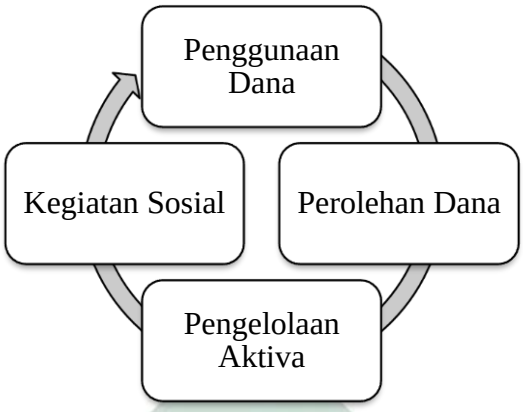
d. Pengelolaan harta benda wakaf uang dapat dilakukan di Bank Syariah dan harus mengikuti program lembaga penjamin simpanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

e. Pengelolaan dan pengambangan atas harta benda wakaf uang yang dilakukan dalam bentuk investasi di luar Bank Syariah harus diasuransikan pada asuransi Syariah.

Dalam Undang-Undang No. 41 tahun 2004 pasal 1 ayat 1 tentang wakaf disebutkan bahwa wakaf adalah perbuatan *wāqif* 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 Syariah.[26]

[26] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Pasal 1 ayat 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 2.3
Aktivitas Manajemen Dana Wakaf Produktif[27]

Konsep tersebut diterangkan dalam ayat Al-Qur'an Surat *Āli-'Imrān* ayat 92 yang menjelaskan *infaq fī sabīlillah*

لَن تَنَالُواْ ٱلۡبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُواْ مِمَّا تُحِبُّونَۚ وَمَا تُنفِقُواْ مِن شَيۡءٖ فَإِنَّ ٱللَّهَ بِهِۦ عَلِيمٞ ٩٢

Artinya: Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menafkahkan sebagian harta yang kamu cintai. Dan apa saja yang kamu nafkahkan maka sesungguhnya Allah mengetahuinya.

Aktivitas ini menjelaskan bahwa didalam manajemen wakaf produktif adalah bagaimana cara menggunakan dana wakaf, memperoleh dana dari pengelolaan aktiva/harta/asset wakaf produktif dan memperoleh hasil yang akan digunakan untuk kegiatan sosial dengan menyalurkan hasil dari pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif kepada *mauquf 'alaih*. Didalam manajemen dana wakaf produktif ini akan dijelaskan mengenai perumusan strategi, implementasi strategi dan faktor-faktor penghambat pada pengembangan wakaf produktif:

[27] Kerangkan Pemikiran Peneliti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Perumusan strategi

Perumusan strategi adalah rencana jangka panjang yang digunakan untuk pengembangan manajemen efektif ditinjau dari kesempatan, ancaman lingkungan, serta dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini perlu mempertimbangkan dari berbagai sisi antara lain mempertimbangkan sumber daya yang tersedia, kebutuhan pasar dan lingkungan sekitar, kekuatan dan siasat perusahaan pesaing.[28]

Perumusan strategi berkaitan dengan kapan dan bagaimana melakukan persaingan. Perumusan strategi terdiri dari menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.[29]

Gambar 2.4
Alur Perumusan Strategi.[30]

[28] Pontas Pardede, *Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan: Terbitan Ketujuh* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011), 26.
[29] David Hunger dan Thomas, *Manajemen Strategis*, Terjemah (Yogyakarta: Andi, 2003), 12.
[30] Ibid., 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Misi

Misi dalam sebuah organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Misi diartikan sebagai tujuan mendasar untuk yang membedakan antara perusahaan satu dengan yang lain. Misi menunjukkan apa yang akan dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Misi merupakan alasan keberadaan perusahaan ada di pasar.[31] Adanya misi pada setiap organisasi maka akan diketahui batasan dan cakupan tujuan secara tepat.

Ada Lima unsur penting yang tidak dapat dilupakan merumuskan misi organisasi yaitu[32]:

1) Pelayanan dan produk apa yang ditawarkan oleh organisasi.
2) Apakah pelayanan yang ditawarkan dapat memenuhi kebutuhan tertentu yang memang diperlukan atau dicari karena belum tersedia saat ini.
3) Misi harus tegas menyatakan publik mana yang harus dilayani.
4) Bagaimana kualitas pelayanan atau produk yang ditawarkan.
5) Aspirasi apa yang diinginkan di masa mendatang.

b. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir dari aktivitas perencanaan yang dicari organisasi untuk dicapai melalui eksistensi dan operasinya serta merupakan sasaran yang nyata dari pernyataan misi.[33]

---

[31] Pardede, *Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan*, Terbitan Ketujuh, 77.
[32] J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik* (Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, 1996), 121.
[33] Yusanto dan Widjaja Kusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah* (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), 56.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan merupakan perumusan apa yang seharusnya diselesaikan dan kapan akan selesai, dan sebaiknya diukur dengan kemungkinan. Tujuan menunjukkan apa yang akan dicapai dan diwujudkan yang mendirikan organisasi.[34]

Sasaran menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah membidik, menuju, kearah.[35] Sasaran adalah pernyataan terbuka yang berisi harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dicapai dan tidak dijelaskan waktu dalam penyelesaiannya.[36]

Beberapa bidang yang perlu membuat sasaran dan tujuan adalah sebagai berikut:[37]

1) Profitabilitas (laba bersih)
2) Efisiensi (biaya rendah)
3) Pertumbuhan (kenaikan aset total, penjualan)
4) Kekayaan pemegang saham (dividen ditambah apresiasi harga saham)
5) Penggunaan sumber daya (ROE/ROI)
6) Reputasi
7) Kontribusi karyawan (keamanan kerja, upah)
8) Kontribusi lingkungan (pajak, partisipasi amal)
9) Kepemimpinan pasar (pangsa pasar)
10) Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreativitas)
11) Kelangsungan hidup (Menghindari kebangkrutan)
12) Kebutuhan pribadi manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi.

[34] Pardede, *Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan*, 77.
[35] Kamus Besar Bahasa Indonesia, https://kbbi.web.id/sasar-3, diakses pada 08 Mei 2019.
[36] Richards, *Setting Strategic Goals and Objectives: Edisi Kedua* (St. Paul Mins: West, 1987), 12.
[37] Hunger, *Manajemen Strategis: Terjemah*, 15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kebijakan

Kebijakan merupakan pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan digunakan untuk melaksanakan suatu tindakan atau arahan untuk mencapai tujuan. Kebijakan memberikan arahan terhadap organisasi, perusahaan atau pihak manajemen dalam rangka menerapkan strategi yang telah dipilih.[38] Kebijakan tersebut akan diinterpretasikan dan diterapkan melalui strategi dan tujuan pada masing-masing divisi, kemudian divisi akan mengembangkan kebijakannnya dan akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya.[39]

2. Implementasi Strategi

Menurut Grindle teori implementasi adalah sebagai proses politik dan administrasi. Implementasi dapat dimulai apabila tujuan, sasaran sudah disiapkan kemudian program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran tersebut. [40] Implementasi strategi merupakan upaya untuk melaksanakan sebuah kebijakan yang sudah diputuskan, Sehingga dapat diartikan sebagai upaya untuk melaksanakan keputusan suatu kebijakan.[41]

---

[38] Devi Pramitha, "Urgensi Perumusan Visi, Misi dan Nilai-Nilai pada Lembaga Pendidikan", *Jurnal Tarbawi*, Vol. 01, No. 01 (2016), 6. (1-9)
[39] Rachmat, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 14.
[40] Samodra Wibawa, *Evaluasi Kebijakan Publik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), 127.
[41] Dwidjowijoto, *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, 119.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Implementasi strategi memberikan posisi yang penting dari proses perumusan strategi karena disini difasilitasi dan didukung agar langkah-langkah yang dibuat akan segera dipraktekkan.[42] Implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya, kemudian keputusan tersebut menjadi kebijakan yang bisa dibentuk dalam program, anggaran dan prosedur.[43]

a. Program

Pernyataan aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari penelitian usaha baru.

b. Anggaran

Program ini dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Program ini menyatakan secara rinci dalam fokus biaya yang dapat digunakan dalam manajemen untuk perencanaan dan pengendalian. Anggaran menentukan laporan keuangan proforma yang mempunyai pengaruh kondisi keuangan suatu perusahaan.

c. Prosedur

Prosedur atau biasa disebut dengan *SOP (Standart Operating Prosedur)* adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang

[42] Abdullah dan Afif, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (Bandung: Refika Aditama, 2010), 178.
[43] Hunger, *Manajemen Strategis: Terjemah*, 17-18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menggambarkan secara rinci tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan. Secara rinci prosedur adalah aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program perusahaan.

Ketika perumusan strategi berjalan lancar dan sukses, belum tentu juga dalam mengimplementasi suatu rumusan strategi akan berjalan lancar dan sukses. Ada berbagai kemungkinan dalam implementasi strategi yaitu:

Tabel 2.5
Model Korelasi antara Rumusan Strategi dan Implementasi Strategi (Model Bonoma, 1984)[44]

Implementasi Strategi	**Formulasi Strategi**	
	Tepat	**Tidak tepat**
Ekselen	*Succed*/ Sukses	*Roullete*/ Selamat atau runtuh
Buruk	*Trouble*/ Kesulitan	*Failure*/ Kegagalan

(Sumber: J. Salusu, 2003)

Keterangan:

a. Sukses adalah hasil yang diinginkan perusahaan, perusahaan mampu melakukan formulasi dan implementasi strategi.

b. Selamat atau runtuh adalah hasil yang diimplementasikan kurang baik tetapi tidak begitu mengecewakan sehingga perusahaan mampu mengimplementasikan strateginya dengan baik.

[44] J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi NonProfit*, 445.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kesulitan adalah strategi yang diformulasikan baik tetapi pada implementasi strategi tidak optimal.

d. Kegagalan adalah hasil yang paling buruk dan yang tidak diinginkan oleh perusahaan.

3. Hambatan

Hambatan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah halangan, rintangan, membuat sesuatu (perjalanan, pekerjaan, dan sebagainya) menjadi lambat atau tidak lancar.[45] Salah satu teori untuk mengidentifikasi hambatan atau kendala adalah teori kendala *(Theory of Constraints).*

Teori kendala atau *TOC* ini dikenal dengan mencapai keuntungan dengan mengidentifikasi kendala-kendala yang dialami pada suatu organisasi. Teori ini mengakui bahwa kendala terjadi pada setiap perusahaan atau organisasi yang dapat menghambat peningkatan kerja suatu perusahaan atau organisasi.[46]

Faktor-faktor timbulnya hambatan ada dua macam yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor penghambat yang timbul dikarenakan permasalahan dari dalam perusahaan atau lembaga. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor penghambat yang timbul karena permasalahan dari luar perusahaan atau lembaga.

[45] Kamus Besar Bahasa Indonesia, https://kbbi.web.id/hambat, diakses pada 25 Maret 2019
[46] Hansen, *Manajemen Biaya*, 606.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Contoh hambatan-hambatan dalam melakukan implementasi strategi adalah[47]:

a. Gagal dalam memahami kebutuhan strategi bisnis.
b. Gagal dalam menilai faktor lingkungan dan budaya yang mempengaruhi konten strategi
c. Pengembangan inisiatif yang tidak relevan.
d. Pemilihan salah satu inisiatif yang tidak mempertimbangkan implikasinya pada bidang praktik SDM yang lain.
e. Gagal menghargai masalah praktis
f. Tidak mampu membujuk manajemen puncak agar dapat aktif mendukung inisiatif yang dibuat.
g. Tidak mampu memberikan rasa memiliki antara manajer lini.
h. Tidak mampu dalam pemahaman dan penerimaan karyawan.
i. Gagal dalam perhitungan kebutuhan yang dibuat agar dapat mendukung proses inisiatif.
j. Gagal mengenali inisiatif yang berhubungan dengan komitmen dan keterampilan manajer lini yang mempunyai peran penting dalam penerapan inisiatif.
k. Gagal dalam memastikan sumber daya (keuangan, manusia dan waktu) yang diperlukan.
l. Gagal dalam pemantauan dan evaluasi penerapan strategi serta gagal dalam cepat bertindak untuk perbaikan sehingga tidak berjalan sesuai dengan rencana.

[47] Sopiah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, 124.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III
STRATEGI MANAJEMEN DANA PADA PENGAMBANGAN WAKAF PRODUKTIF YAYASAN UNISMA

A. Gambaran Umum Wakaf Produktif Yayasan UNISMA Malang

Di tahun 2005, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam telah mengalokasikan dana hingga Rp56.900.000.000 yang bersumber dari APBN-P yang tersebar di 92 lokasi pada 25 Provinsi untuk memberdayakan, mengelola dan mengembangkan tanah wakaf dengan usaha-usaha produktif sebagai proyek percontohan wakaf produktif.[1] Pada tahun 2006, Dirjen BIMAS Islam Kementerian Agama menyalurkan dana wakaf kepada Yayasan UNISMA Malang sebesar Rp2.000.000.000 bersumber dari APBN-P. Dana tersebut digunakan untuk mengelola dan mengembangkan wakaf produktif oleh Yayasan UNISMA dengan pengembangan awal pembangunan Ruang rawat inap VIP di Rumah Sakit Islam Malang dengan Luas $600M^2$.[2]

Wakaf produktif di Yayasan UNISMA Malang merupakan proyek percontohan dan pengembangan wakaf produktif dengan Dirjen Bimas Kementerian Agama sebagai *wāqif*.[3] Pengelolaan wakaf produktif ini bertujuan untuk kepentingan ibadah dan memajukan kesejahteraan umum dengan menstimulasi usaha-usaha produktif. Dengan kata lain wakaf produktif

[1]Abas Sambas, "Perkembangan Pengelolaan Wakaf di Indonesia: Potensi dan Tantangan", *Jurnal BIMAS Islam*, Vol. 7, No. IV, 2014, 712. (699-726)
[2] Zawawi Mochtar, Ketua Nāẓir Yayasan UNISMA, *Wawancara*, Malang, 26 Maret 2019.
[3] Zawawi Mochtar, Ketua Nāẓir Yayasan UNISMA, *Wawancara*, Malang, 26 Maret 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digunakan untuk kepentingan produksi yang hasil manfaat investasi tersebut akan diambil dan diberikan kepada orang yang sesuai dengan tujuan wakaf.

1. Visi, Misi, Maksud dan Tujuan Yayasan UNISMA

a. Visi

Menjadi Sumber Pencerahan bagi tercapainya masyarakat terdidik, sehat jasmani dan rohani, berjiwa *entrepreneur* sebagai perwujudan masyarakat Islam yang *rahmatan lil'alamin* bagi terciptanya *ḳoiro ummah.*

b. Misi

1) Meyelenggarakan dan memajukan Pendidikan tinggi;
2) Menyelenggarakan dan memajukan kegiatan keagamaan;
3) Menyelenggarakan dan memajukan layanan kesehatan umum dan khusus (spesifik) di berbagai level;
4) Menyelenggarakan dan memajukan usaha-usaha ekonomi produktif berdasarkan luaran penelitian di Universitas (*Research University)*;
5) Menyelenggarakan dan memajukan Pendidikan manajemen, *leadership, entrepeneurship.*

c. Maksud dan Tujuan

1) Menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang beriman dan bertaqwa, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS), terampil, bermanfaat bagi masyarakat dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lingkungannya serta berakhlak mulia, berlandaskan Islam *Ahlusunnah waljamaah* melalui Pendidikan tinggi yang berkualitas;

2) Menghasilkan sumber daya yang unggul melalui kajian keagamaan dan pelayanan peribadatan;
3) Meningkatkan kesehatan masyarakat dan terselenggaranya Pendidikan tenaga kesehatan;
4) Meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat, baik material maupun spiritual melalui unit-unit usaha produktif;
5) Terwujudnya masyarakat wirausaha (*entrepreneur society)* melalui Pendidikan dan/ atau pelatihan manajemen, *leadership, entrepeneurship.*

2. Lokasi Wakaf Produktif

Pusat Wakaf Produktif Jalan MT. Haryono 139, 193 Malang 65144 Jawa Timur, Indonesia.

Lokasi Aset Wakaf Produktif:

a. Rumah Sakit Islam Malang
b. Kampus Universitas Islam Malang
c. Masjid Besar Rois Dahlan
d. Masjid Besar Sabilillah
e. Pondok Pesantren Nurul Haromain Pujon
f. Jalan Bondowoso

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Jalan Bantaran

3. Asset Wakaf Produktif

a. Al-Khaibar 1 adalah ruang rawat inap VIP tersebut terdiri dari 2 lantai dengan 4 kamar ruangan VIP dan 7 kamar Kelas 1 utama, sehingga total keseluruhan ada 11 kamar ruang inap VIP yang tersedia (Luas keseluruhan ±600 m^2). Lokasi di Rumah Sakit Islam Malang.

b. Al-Khaibar 2 adalah ruang rawat inap VIP 2 Lantai. Ada 2 kamar di lantai satu, 2 kamar di lantai dua, 2 ruang dokter, 2 toilet umum (Luas keseluruhan ± 250 m^2) Lokasi di Rumah Sakit Islam Malang.

c. Al-Khaibar 3 adalah Minimarket yang terdiri dari 2 lantai. Lokasi terletak di Tata Surya Malang.

d. Al-Khaibar 4 adalah Minimarket yang terdiri dari 1 lantai. Lokasi terletak di Rois Dahlan Malang.

e. Al-Khaibar 5 adalah usaha makanan *fastfood* "*go fish*". Lokasi terletak di Jalan Tata Surya Malang.

f. Al-Khaibar 6 adalah Minimarket. Lokasi terletak di Sekolah Sabilillah Malang.

g. Al-Khaibar 7 adalah kerjasama Minimarket dengan Pondok Pesantren Nurul Haromain. Lokasi terletak di Pujon Malang.

h. Al-Khaibar 8 adalah kerjasama Minimarket dengan investor. Lokasi terletak di Jalan Bondowoso Malang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

i. Al-Khaibar 9 adalah kerjasama minimarket dengan investor. Lokasi terletak di Jalan Bantaran Malang.

4. Susunan *Nāẓir* Pengelola Wakaf Produktif UNISMA

a. Dewan Pakar I: Prof. Dr. K.H. Mohammad Tholhah.

b. Dewan Pakar II: Prof. Dr. A. Sodiki, S.H.

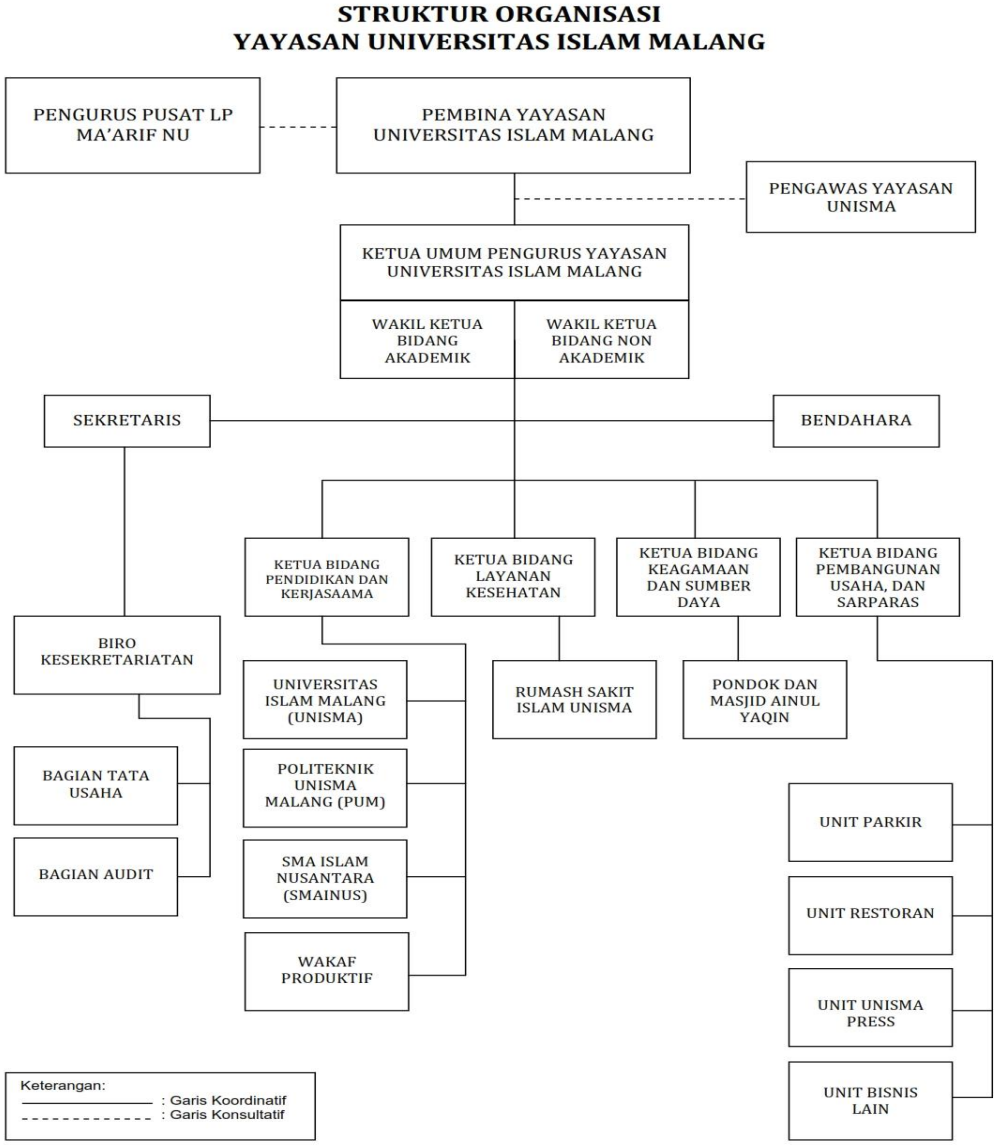
c. Ketua: K.H. Zawawi Mochtar, S.H.

d. Sekretaris: Drh. H. Zainul Fdli, M. Kes.

e. Bendahara: Prof. Drs. H. Junaedi Mistar, Phd.

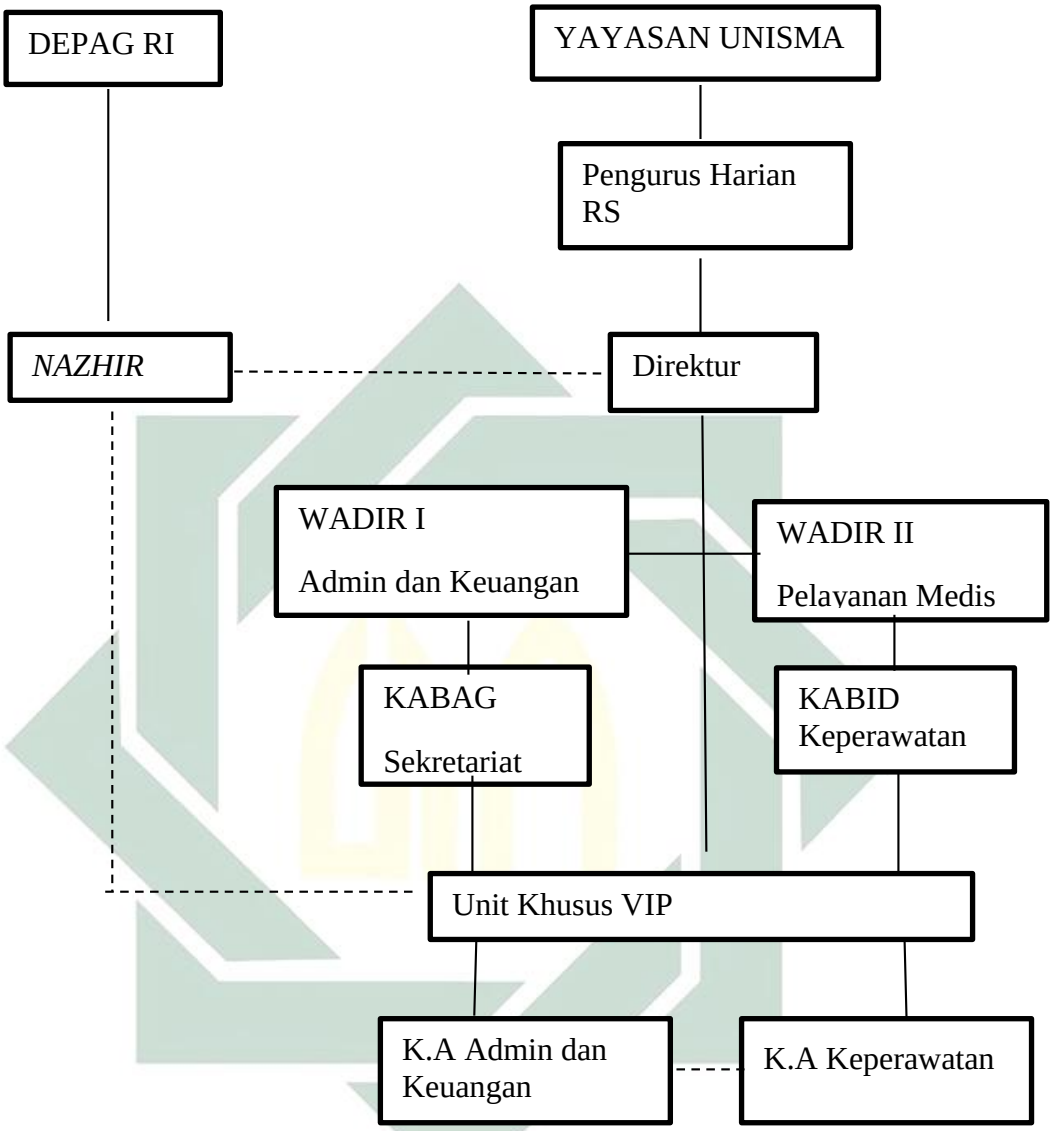
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Struktur Organisasi



Gambar 3.1
Struktur Organisasi Yayasan UNISMA

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 3.2
Struktur Organisasi Unit Khusus VIP RSI Malang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Strategi Manajemen Dana pada Pengembangan Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Wāqif dari Yayasan UNISMA adalah Kementerian Agama yang memberi dana sebesar Rp2.000.000.000. Dana yang masuk tersebut dikelola Yayasan UNISMA dengan mengembangkan Ruang rawat inap VIP di Rumah Sakit Islam Malang. Pengelolaan terus berkembang sampai memiliki beberapa aset wakaf produktif yang mempunyai total aset ±6 Miliar Rupiah.[4]

Nāẓir berperan penting dalam Perumusan strategi manajemen dana, karena *Nāẓir* bertanggung jawab atas pemeliharaan, pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif.

Berdasarkan tujuan yang ingin direalisasikan *Wāqif* dalam rangka memberdayakan wakaf produktif secara efektif dan efisien untuk kepentingan ibadah dan memajukan kesejahteraan umum.[5]

> "Kita membuat strategi sesuai dengan Undang-Undang wakaf mbak dan tujuan kita dalam mengembangkan wakaf produktif Yayasan UNISMA, kita tidak berani membuat aturan tidak sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan karena disini audit DEPAG Jakarta sering datang"[6]

Maka sebagaimana fakta lapangan yang diambil dari informan Yayasan UNISMA, beliau yang mengetahui seluruh kegiatan wakaf produktif Yayasan UNISMA dengan adanya pemasukan, pengeluaran dana, pengembangan dan penyaluran wakaf produktif adalah bapak KH. Zawawi Mochtar. Beliau adalah

---

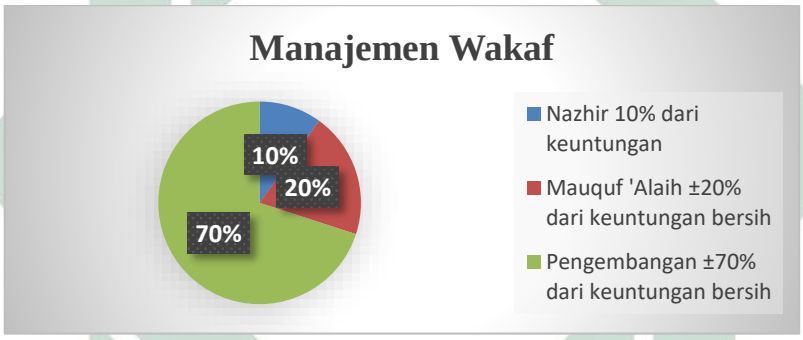
[4] Zawawi Mochtar, Ketua Nāẓir, *Wawancara*, 23 Juni 2019
[5] Lampiran Data Hasil Penelitian, *Dokumentasi*, Malang, 26 Maret 2019.
[6] Izzah, Pengelola Wakaf Produktif, *Wawancara*, Malang, 23 Juni 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ketua *Nāẓir* dari awal menerima dana wakaf Rp2.000.000.000 hingga pengembangan saat ini.

> "10% untuk *Nāẓir*, 20% untuk *mauquf 'alaih* dan 70% untuk pengembangan untuk manajemen wakaf produktif disini mbak, di Yayasan UNISMA. Kalo keuntungannya banyak ya pengembangannya bisa nambah besar, bisa juga dibuat nambah aset wakaf lagi mbak."[7]

Strategi manajemen dana yang telah diterapkan Yayasan UNISMA sehingga mereka dapat mengembangkan dananya agar dapat berkembang dengan pesat:



Gambar 3.3
Strategi Manajemen Dana wakaf produktif UNISMA.[8]

1. Perumusan Strategi Manajemen Dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Perumusan strategi pada manajemen dana wakaf ini akan diterapkan dalam pengelolaan dan pemberdayaan wakaf produktif pada Yayasan UNISMA. *Nāẓir* berperan penting dalam Perumusan strategi manajemen dana. Karena *Nāẓir* bertanggung jawab atas pemeliharaan, pengelolaan

[7] Zawawi Mochtar, Ketua *Nāẓir* Yayasan UNISMA, *Wawancara*, 23 Juni 2019.
[8] Lampiran Data Hasil Penelitian, *Dokumentasi*, Malang, 26 Maret 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan pengembangan wakaf produktif. Maka hasil untuk Perumusan strategi manajemen dana pada Yayasan UNISMA adalah:

Pertama, *Nāẓir* mendapatkan 10% dari keuntungan bersih. Sebagaimana tugas *Nāẓir* adalah Melakukan administrasi harta benda wakaf, mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi dan peruntukannya, mengawasi dan melindungi harta benda wakaf, melaporkan pelaksanaan tugas kepada Badan Wakaf Indonesia. Informan mengatakan bahwa Profit dari wakaf ini harus dibagi secara adil dan merata. Siapa saja yang berperan serta syarat-syarat dalam sah wakaf harus dipenuhi dan diberikan bagian.

> "Sesuai dengan Undang-Undang wakaf mbak, *Nāẓir* sudah disebutkan tugasnya dan berapa manfaat yang boleh diterima"[9]

Maka dari itu 10% dari profit sangat berhak diberikan untuk *Nāẓir* melihat tugas dan amanah yang diemban. 10% profit yang dibuat untuk manajemen berasal dari Undang-Undang wakaf No. 41 Tahun 2004 Pasal 12 yang membolehkan *Nāẓir* mendapatkan bagian yang layak karena usaha yang sudah dilakukan. Imbalan tersebut diberikan maksimal 10% dari profit.

Kedua, *Mauquf 'alaih* mendapatkan 20% dari keuntungan bersih**.** *Mauquf alaih* merupakan hal yang sangat krusial atau merupakan syarat sah yang penting adanya wakaf produktif ini. Wakaf produktif dilaksanakan melalui

[9] Izzah, Pengelola Wakaf Produktif, *Wawancara*, Malang, 23 Juni 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

usaha bisnis yang produktif sehingga mempunyai beberapa manfaat yang digunakan untuk kepentingan dan kemaslahatan umat. Dalam Undang-undang No. 41 Tahun 2004 dinyatakan bahwa: "Dalam mencapai tujuan wakaf, harta benda wakaf diperuntukkan untuk Sarana dan kegiatan ibadah, Sarana dan kegiatan Pendidikan serta kesehatan. Kemudian bantuan kepada fakir miskin, anak terlantar, yatim piatu, beasiswa serta kemajuan kesejahteraan umum yang tidak bertentangan dengan Syariah dan peraturan perundang-undangan".[10]

> "Dana wakaf merupakan amanah dari Allah SWT, sehingga manfaatnya harus disalurkan untuk kepentingan umat. Sehingga *Mauquf 'Alaih* yang ditetapkan dalam wakaf produktif Yayasan UNISMA mendapatkan 20% dari keuntungan bersih."[11]

Ketiga, Pengembangan wakaf produktif sebesar 70% dari keuntungan bersih**.** Pada 31 Desember 2018 wakaf produktif Yayasan UNISMA memiliki total aset Rp6.999.621.081.[12] Pengembangan ini mempunyai dana yang paling besar yakni sebesar 70% dari profit. Perumusan 70% ini bertujuan agar pengembangan wakaf dapat berkembang pesat dan cepat sehingga prosentase pengembangan lebih besar. Dana ini digunakan untuk pengembangan wakaf produktif dengan membuat proyek kerjasama atau mitra kerja yang bertujuan untuk kemaslahatan umat.Dana wakaf untuk pengembangan sebesar 70% ini menggunakan sistem *saving*. Setiap keuntungan yang didapat akan disimpan dan dana akan dicairkan ketika

[10] Undang-Undang Republik Indonesia Pasal 22 No. 41 Tahun 2004
[11] Zawawi Mochtar, Ketua Nāẓir Yayasan UNISMA, *Wawancara*, Malang, 23 Juni 2019.
[12] Data Hasil Penelitian, *Dokumentasi*, Malang, 23 Juni 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ada proyek yang sudah dianalisis studi kelayakan bisnis. Maka dari itu pengembangan ini membutuhkan biaya yang relatif tinggi sehingga prosentasenya juga besar, agar wakaf produktif terus berjalan dan dapat berkembang.[13]

2. Alokasi Manfaat Dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Bertambahnya aset dan usaha wakaf yang dimiliki oleh Yayasan UNISMA merupakan pengaruh dari strategi manajemen dana yang diimplementasikan dalam manajemen dana. Dengan implementasi strategi manajemen yang baik maka dapat dinilai suatu lembaga mempunyai kemajuan dalam pencapaian tujuannya.

Dilihat dari Laporan laba rugi pada Yayasan UNISMA per 3 bulan diambil dari Bulan Oktober, November dan Desember 2018 adalah:

Tabel 3.4
Rata-Rata Prosentase Pendapatan Manajemen Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

		70 %	20%	10%
Laba (Rugi) Oktober 2018	Rp148.695.538			
Laba (Rugi) November 2018	Rp139.715.247			
Laba (Rugi) Desember 2018	(Rp244.018.325)			
Total	Rp44.392.460	Rp31.074.722	Rp8.878.492	Rp4.439.246

(Sumber: Data Hasil Olahan Peneliti)

[13] Izzah,Pengelola Wakaf Produktif, *Wawancara*, Malang, 23 Juni 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan laporan Laba Rugi di atas**,** dapat dilihat rata-rata prosentase profit yang didapat. Walaupun terdengar seperti pengembangan yang kecil tetapi wakaf produktif yang berjalan sudah mencapai 7 tahun ini masih bisa berjalan dengan lancar.

a. Dalam sistem distribusi ini merupakan alokasi dari manfaat wakaf yang sudah dirumuskan dan ditetapkan strateginya. Pada Yayasan UNISMA menerapkan bahwasannya manajemen dana yang diterima oleh *Nāẓir* adalah sebesar 10%. *Nāẓir* tidak setiap bulan mendapatkan manfaat tersebut. Karena apabila ada kendala atau hal mendesak yang tidak bisa memakai biaya operasional, maka dana 10% ini menjadi dana taktis agar tidak ada kesalahan dalam laporan manajemen dana.

> "Disini *Nāẓir lillahita'ala* mbak, jadi untuk hak yang didapat sesuai dengan keuntungan yang ada, yang terpenting wakaf produktif berjalan sesuai tujuannya"

Manfaat wakaf akan dialokasikan kepada *Nāẓir* karena sudah bekerja paruh waktu dan berperan penting dalam mengelola, memelihara serta mengembangakan aset wakaf produktif.

b. *Mauquf 'Alaih* pada Yayasan UNISMA menerima manfaat wakaf sebesar 20% dari keuntungan bersih pengelolaan wakaf. Dana yang diistilahkan sebagai *bisyaroh* ini turun sekitar 3 bulan sekali. Dana ini sekitar ±Rp8.000.000. Pada Yayasan UNISMA, *Mauquf 'Alaih* yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperuntukkan mendapat manfaat dan tujuan wakaf adalah sebagai berikut:[14]

1) Guru diniyah Madrasah Diniyah Nurul Hidayah
2) Guru diniyah Madrasah Diniyah Masjid Besar Rois Dahlan
3) Petugas Khotib Masjid ‘Ainul Yaqin UNISMA
4) Imam Masjid Besar Rois Dahlan
5) Tenaga kebersihan Masjid Besar Rois Dahlan
6) Ketua RT02 RW 06 Kelurahan Dinoyo
7) Ketua RT 01 RW 04 Kelurahan Dinoyo
8) Bantuan kepada BWI perwakilan Jawa Timur
9) Bantuan Umroh bagi pegawai RSI UNISMA

Untuk alokasi manfaat wakaf yang diberikan kepada *mauquf ‘alaih* ini lebih rutinnya diterima oleh Guru Diniyah Madrasah, imam dan khotib masjid yang diberikan setiap 3 bulan sekali dengan dana alokasi dari profit ±Rp8.000.000. Maka dapat dikalkulasikan guru diniyah, khotib dan imam masjid Rp400.000/Perorang.[15]

c. Pengembangan

Pengembangan wakaf dilakukan agar wakaf produktif yang dikelola dapat menuai hasil yang semakin bertambah dan luas. Hasil yang semakin bertambah ini diharapkan dapat membentuk harta benda

[14] Lampiran Data Hasil Penelitian, *Dokumentasi*, Malang, 26 Maret 2019.
[15] Lampiran Transkip Wawancara, *Dokumentasi*, Sidoarjo, 21 Juli 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wakaf yang baru. Yayasan UNISMA menerapkan strategi manajemen dana untuk pengembangan sebesar 70% dari keuntungan bersih yang diterima. Pengembangan wakaf produktif yang dilakukan Yayasan UNISMA berasal dari pofit ruang rawat inap VIP RSI Malang, minimarket serta kerjasama yang dilakukan oleh *Nāẓir* Yayasan UNISMA. Setelah dikalkulasikan 70% dari keuntungan bersih ini akan digunakan untuk kegiatan pemeliharaan benda wakaf dan pengembangan wakaf produktif. Pengembangan awal yang dilakukan oleh Yayasan UNISMA adalah membangun ruang rawat inap VIP di RSI UNISMA Malang. Dengan dana hibah yang diberikan oleh Dirjen Bimas Kementerian Agama sebesar Rp2.000.000.000 sehingga *Nāẓir* dapat mengembangkan wakaf produktif dan mempunyai beberapa aset/harta benda wakaf produktif yang dimiliki yaitu:[16]

1) Al-Khaibar 1

   Al-Khaibar 1 merupakan ruang rawat inap VIP tersebut terdiri dari 2 lantai dengan 4 kamar ruangan VIP dan 7 kamar Kelas 1 utama, sehingga total keseluruhan ada 11 kamar ruang inap VIP yang tersedia (Luas keseluruhan ±600 m^2). Lokasi di Rumah Sakit Islam UNISMA Malang.

[16] Lampiran Data Hasil Penelitian, Dokumentasi, Malang, 26 Maret 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Al-Khaibar 2

Al-Khaibar 2 ini merupakan ruang rawat nap VIP 2 Lantai. Ada 2 kamar di lantai satu, 2 kamar di lantai dua, 2 ruang dokter, 2 toilet umum (Luas keseluruhan ± 250 m^2). Lokasi di Rumah Sakit Islam UNISMA Malang.

3) Al-Khaibar 3

Al-Khaibar 3 adalah Minimarket yang terdiri dari 2 lantai. Lokasi terletak di Tata Surya Malang.

4) Al-Khaibar 4

Al-Khaibar 4 adalah Minimarket yang terdiri dari 1 lantai. Lokasi terletak di Rois Dahlan Malang.

5) Al-Khaibar 5

Al-Khaibar 5 ini merupakan Minimarket. Lokasi terletak di Sekolah Sabilillah Malang.

Kerjasama/ Mitra Bisnis:

6) Al-Khaibar 6

Al-Khaibar 6 ini merupakan kerjasama Minimarket dengan Pondok Pesantren Nurul Haromain. Lokasi terletak di Pujon Malang.

7) Al-Khaibar 7

Al-Khaibar 7 ini merupakan kerjasama Minimarket dengan investor. Lokasi terletak di Jalan Bondowoso Malang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8) Al-Khaibar 8

Al-Khaibar 8 ini merupakan kerjasama minimarket dengan investor. Lokasi terletak di Jalan Bantaran Malang.

9) Al-Khaibar 9

Al-Khaibar 9 adalah usaha makanan *fastfood* "*go fish*". Lokasi terletak di Jalan Tata Surya Malang.

C. Faktor Penghambat pada Pengembangan Wakaf Produktif Yayasan UNISMA.

Faktor penghambat merupakan hal yang paling diperhatikan pada setiap organisasi. Dengan meneliti dan mengamati faktor penghambat pada organisasi, maka diharapkan hal tersebut dapat mengatasi masalah yang dapat menghambat kemajuan organisasi.

Berdasarkan fakta lapangan yang terjadi di Yayasan UNISMA, beberapa hambatan dalam manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif adalah:[17]

1. Ada prosedur baru dalam laporan keuangan di RSI Malang, sehingga terjadi kesulitan dalam pencairan dana..
2. Ada keterlambatan penyelesaian laporan keuangan dari salah satu tempat pengembangan wakaf.
3. Kendala di minimarket yang masih kekurangan gudang untuk menyimpan barang.

[17] Ahsan, Manajer Minimarket, *Wawancara*, Malang, 23 Juni 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Tantangan dalam merubah *mindset* masyarakat umum dalam memaknai wakaf nonproduktif menjadi wakaf produktif sehingga mereka masih enggan untuk bergabung bekerjasama didalamnya.
5. Banyaknya kunjungan kerja sehingga harus menjamu selama kunjungan kerja yang membutuhkan dana relatif besar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV
ANALISIS DATA HASIL PENELITIAN

A. Analisis Strategi Manajemen Dana pada Pengembangan Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Berdasarkan Undang-Undang wakaf No. 41 Tahun 2004 pada pasal 11 membahas tentang tugas *Nāẓir* yaitu *Nāẓir* melakukan pengadministrasian harta benda wakaf, Mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi, dan peruntukannya, Mengawasi dan melindungi harta benda wakaf, Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Badan Wakaf Indonesia.[1]

Dalam Undang-Undang Wakaf No. 41 Tahun 2004 pada pasal 12 yaitu "Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11, *Nāẓir* dapat menerima imbalan dari hasil bersih atas pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf yang besarnya tidak melebihi 10% (sepuluh persen)".[2]

Kemudian di dalam teori manajemen dana menurut James C. Van Hornes mendefinisikan manajemen keuangan adalah segala aktivitas berhubungan dengan perolehan, pendanaan, dan pengelolaan aktiva untuk beberapa tujuan tertentu. [3] Berdasarkan observasi lapangan, hal tersebut juga terjadi di manajemen dana wakaf produktif Yayasan UNISMA. *Pertama*, bagaimana wakaf produktif di Yayasan UNISMA memperoleh dana untuk mendapatkan

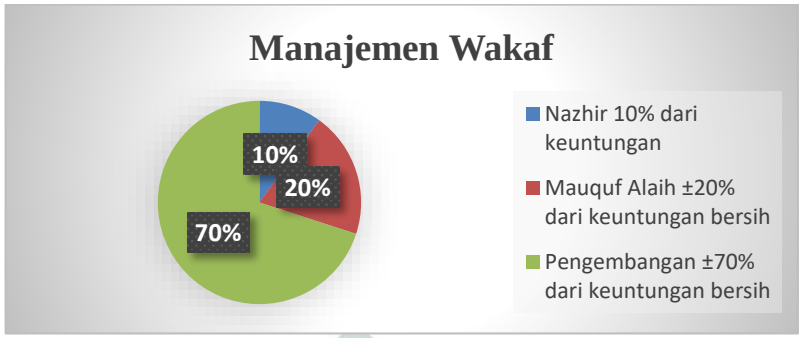
[1] Undang-Undang Dasar No. 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf Pasal 11.
[2] Undang-Undang Dasar No. 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf Pasal 12.
[3] Ibid., 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

nilai keuntungan. Wakaf produktif Yayasan UNISMA mendapatkan dana wakaf awal dari Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama senilai Rp2.000.000.000 dengan mengembangkan unit-unit usaha dan membangun kerjasama bisnis agar mendapat nilai keuntungan. *Kedua*, bagaimana wakaf produktif dapat memenuhi kebutuhan dana dari berbagai alternatif sumber dana yang tersedia, sehingga dapat membelanjakan dengan biaya yang minimal. *Ketiga*, bagaimana Yayasan UNISMA mengatur penggunaan laba bersih, investasi, dan dividen, yaitu dengan cara menggunakan strategi pembagian profit yang diterima dengan hak *nāẓir, mauquf 'alaih* dan pengembangan.

Peneliti juga menemukan fakta hasil dari perumusan strategi yang menciptakan strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA. Dengan demikian berdasarkan analisis di atas dan observasi lapangan, maka akan terbentuk suatu strategi dan kebijakan yang akan diimplementasikan dalam pencapaian tujuan. Hasil tersebut adalah *Nāẓir* mendapatkan 10% dari manfaat wakaf, *mauquf 'alaih* diberikan manfaat wakaf sebesar 20% dari profit wakaf dan memutuskan pengembangan bisnis sebesar 70% dari profit.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 4.1
Strategi Manajemen Dana wakaf produktif UNISMA.[4]

1. Perumusan Strategi Manajemen Dana Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Di dalam observasi lapangan, *Nāẓir* menentukan strategi berdasarkan tujuan yang diinginkan *wāqif* dan syarat sah wakaf produktif sesuai dengan Undang-undang wakaf No. 41 Tahun 2004. Berdasarkan analisis teori mengenai Perumusan strategi dan Undang-Undang wakaf di atas, peneliti menganalisis perumusan strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA. Berdasarkan fakta penelitian, langkah-langkah yang dilakukan dalam perumusan strategi manajemen dana agar dapat menetapkan strategi di Yayasan UNISMA adalah ***Pertama,*** Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan tujuan yang diinginkan *Wāqif* Yayasan UNISMA. ***Kedua,*** Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan Undang-Undang wakaf No. 41 Tahun 2004. ***Ketiga,*** Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan syarat sah dan tujuan dari

[4] Lampiran Data Hasil Penelitian, *Dokumentasi*, Malang, 26 Maret 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wakaf. ***Keempat,*** Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan studi kelayakan bisnis.

Hasil strategi yang diperoleh berdasarkan perumusan strategi di atas adalah *Nāẓir* mendapatkan 10% dari keuntungan bersih. Strategi ini dirumuskan berdasarkan Undang-Undang wakaf No. 41 Tahun 2004 Pasal 12 bahwasannya *Nāẓir* berhak menerima manfaat wakaf maksimal 10%.

Mauquf 'alaih mendapatkan 20% dari keuntungan bersih. Strategi ini dirumuskan berdasarkan syarat sah dari wakaf produktif. Agar wakaf produktif dapat berkembang dengan cepat dan pesat maka prosentase pengembangan dibuat lebih besar agar *Mauquf 'alaih* bisa bertambah. Maka 20% dari keuntungan bersih dirumuskan untuk diberikan kepada *Mauquf 'alaih.*

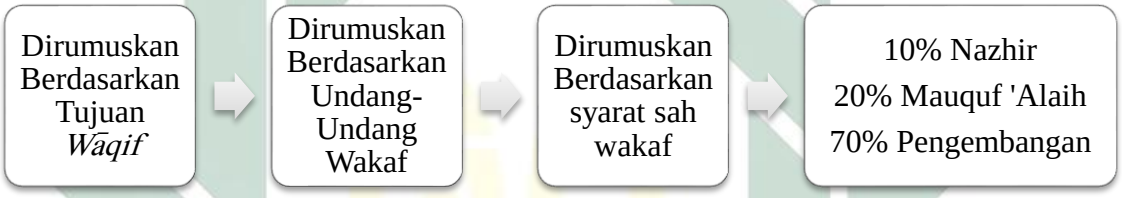
Pengembangan wakaf produktif sebesar 70% dari keuntungan bersih. Strategi ini dirumuskan berdasarkan studi kelayakan bisnis lapangan. Pengembangan wakaf produktif mempunyai prosentase yang besar agar dapat berjalan dan dikelola secara cepat dan pesat.

Menurut analisis peneliti, pembahasan di atas menunjukkan adanya relevansi antara teori dengan fakta lapangan. Dibutuhkan Perumusan strategi agar menentukan alasan keberadaan suatu instansi sehingga bisa menetapkan suatu strategi. Sama halnya di dalam Yayasan UNISMA, alasan keberadaan wakaf produktif ini adalah *wāqif* menginginkan agar tanah wakaf dapat dikembangkan dengan usaha-usaha produktif oleh *Nāẓir* dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberdayakan wakaf produktif secara efektif dan efisien untuk kepentingan ibadah dan untuk memajukan kesejahteraan umum.

Tujuan dari perumusan strategi manajemen dana wakaf produktif ini adalah untuk menciptakan strategi yang mampu untuk memaksimalkan potensi wakaf produktif yang dimiliki Yayasan UNISMA, dengan memanfaatkan potensi yang maksimal akan memberikan manfaat yang maksimal juga. Manfaat tersebut akan mempengaruhi tingkat kesejahteraan ekonomi dan sosial umat.



Gambar 4.2
Analisis perumusan strategi di Yayasan UNISMA[5]

2. Alokasi Manfaat Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Alokasi manfaat wakaf produktif merupakan upaya untuk melaksanakan sebuah kebijakan yang sudah diputuskan, Sehingga dapat diartikan sebagai upaya untuk melaksanakan/mengimplementasikan keputusan suatu kebijakan mengenai manfaat dana wakaf yang berasal dari investasi yang dilakukan. Alokasi manfaat wakaf dimulai apabila tujuan, sasaran sudah disiapkan kemudian program-program aksi telah dirancang dan

[5] Sumber Kerangka Peneliti.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran tersebut.

Alokasi manfaat wakaf ini sama halnya dengan Implementasi strategi manajemen dana yang harus didukung agar strategi, kebijakan maupun program yang dibuat akan segera dipraktekkan dan manfaat dana wakaf segera dialokasikan sesuai segmentasinya. Implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya, kemudian keputusan tersebut menjadi kebijakan yang bisa dibentuk dalam program, anggaran dan prosedur.

Para ulama Fiqh juga mewajibkan alokasi dana, keuntungan dari hasil pengelolaan wakaf digunakan untuk pemeliharaan dan perbaikan supaya harta benda wakaf seperti sedia kala, dan juga diperbolehkan menggunakan manfaat wakaf untuk dialokasikan dalam penambahan kuantitas aset wakaf agar manfaatnya juga bisa bertambah.

Alokasi manfaat wakaf produktif yang telah diimplementasikan Yayasan UNISMA sehingga mereka dapat mengembangkan dananya agar dapat berkembang dengan pesat:

a. *Nāẓir* mendapatkan 10% dari profit.

Nāẓir berasal dari Bahasa Arab yaitu *naẓara* yang artinya menjaga, memelihara, mengelola dan mengawasi. *Nāẓir* didalam wakaf adalah orang yang bertugas untuk mengelola wakaf. Kemudian pengertian ini dikembangkan menjadi kelompok atau badan hukum yang mempunyai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tugas atau diberi tugas untuk memelihara dan mengurus benda wakaf.[6] Didalam Undang-Undang Tugas *Nāẓir* adalah[7]:

1) Melakukan pengadministrasian harta benda wakaf;
2) Mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi dan peruntukannya;
3) Mengawasi dan melindungi harta benda wakaf;
4) Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Badan Wakaf Indonesia.

Dari fakta lapangan, berdasarkan Undang-undang wakaf bahwasannya tugas *Nāẓir* pada Yayasan UNISMA adalah sebagaimana yang disebutkan di atas dan Undang-Undang wakaf No. 41 Tahun 2004 Pasal 12 disebutkan bahwa *Nāẓir* menerima manfaat wakaf maksimal 10%. Dengan tugas yang dilakukan, *Nāẓir* berhak untuk menerima profit dari hasil wakaf produktif yaitu sebesar 10% yaitu sekitar ±Rp4.000.000. Hal tersebut merupakan hak *Nāẓir* karena sudah bekerja paruh waktu dan berperan penting dalam mengelola, memelihara serta mengembangakan aset wakaf produktif. Akan tetapi *Nāẓir* tidak setiap bulan mendapatkan manfaat tersebut. Karena apabila ada kendala atau hal mendesak yang tidak bisa memakai biaya operasional, maka dana 10% ini menjadi dana taktis agar tidak ada kesalahan dalam laporan manajemen dana.

---

[6] Fathurrahman Djamil, "Standarisasi dan Profesionalisme Nazhir di Indonesia" https://bwi.or.id/index.php/ar/publikasi/artikel/740-standarisasi-dan-profesionalisme-nazhir-di-indonesia.html; diakses tanggal 20 Mei 2019.
[7] Undang-undang 1945 Pasal 11 No. 41 Tahun 2004.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Mauquf 'Alaih* mendapatkan 20% dari profit.

Menurut pasal 16 peraturan BWI No. 1 Tahun 2009 Ayat 5 menyatakan bahwa: "Pendayagunaan manfaat dana wakaf disalurkan melalui proyek-proyek sosial dan umum yang disiapkan oleh *nāẓir* dengan dua kriteria yaitu program yang sesuai dengan Syariah Islam dan disetujui oleh Komite Pendayagunaan dan Divisi Pengelolaan dan Pemberdayaan Wakaf.[8]

Dalam Undang-undang No. 41 Tahun 2004 dinyatakan bahwa: "dalam rangka untuk mencapai tujuan wakaf, harta benda wakaf diperuntukkan bagi: Sarana dan kegiatan ibadah, Sarana dan kegiatan Pendidikan serta kesehatan, Bantuan kepada fakir miskin, anak terlantar, yatim piatu, beasiswa, Kemajuan kesejahteraan umum lainnya yang tidak bertentangan dengan Syariah dan peraturan perundang-undangan".[9]

Berdasarkan fakta lapangan bahwasannya *Mauquf 'Alaih* pada Yayasan UNISMA menerima manfaat wakaf sebesar 20% dari keuntungan bersih pengelolaan wakaf. Hal ini sesuai dengan yang diperuntukkan untuk kegiatan ibadah dan kemajuan kesejahteraan umat. Pada Yayasan UNISMA ini *Mauquf 'Alaih* dari yang diperuntukkan mendapat manfaat dan tujuan wakaf adalah sebagai berikut:[10]

---

[8] Fanani Muhyar, *Berwakaf Tak Harus Kaya* (Semarang: Walisongo Press, 2010), 179.
[9] Undang-Undang Republik Indonesia Pasal 22 No. 41 Tahun 2004
[10] Lampiran Data Hasil Penelitian, *Dokumentas*i, Malang, 26 Maret 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Guru diniyah Madrasah Diniyah Nurul Hidayah
2) Guru diniyah Madrasah Diniyah Masjid Besar Rois Dahlan
3) Petugas Khotib Masjid ‘Ainul Yaqin UNISMA
4) Imam Masjid Besar Rois Dahlan
5) Tenaga kebersihan Masjid Besar Rois Dahlan
6) Ketua RT02 RW 06 Kelurahan Dinoyo
7) Ketua RT 01 RW 04 Kelurahan Dinoyo
8) Bantuan kepada BWI perwakilan Jawa Timur
9) Bantuan Umroh bagi pegawai RSI UNISMA

Untuk alokasi manfaat wakaf yang diberikan kepada *mauquf ‘alaih* ini lebih rutinnya diterima oleh Guru Diniyah Madrasah, imam dan khotib masjid. Setelah dikalkulasikan maka profit yang dialokasikan untuk *mauquf ‘alaih* sekitar ±Rp8.000.000. Berdasarkan observasi penelitian *mauquf ‘alaih* mendapatkan manfaat wakaf Rp400.000/orang.

c. Pengembangan 70% dari profit.

Berdasarkan fakta lapangan bahwasannya Yayasan UNISMA menerapkan dalam manajemen dana untuk pengembangan sebesar 70% dari keuntungan bersih yang diterima. Pengembangan wakaf produktif yang dilakukan Yayasan UNISMA berasal dari pofit ruang rawat inap VIP RSI Malang, minimarket serta kerjasama bisnis yang dilakukan oleh *Nāẓir* Yayasan UNISMA.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah dikalkulasikan 70% dari keuntungan bersih ini akan digunakan untuk menambah harta benda wakaf. Pengembangan awal yang dilakukan oleh Yayasan UNISMA adalah membangun ruang rawat inap VIP di RSI UNISMA Malang. Dengan dana hibah yang diberikan oleh Dirjen Bimas Kementerian Agama sebesar Rp2.000.000.000 sehingga *Nāẓir* dapat mengembangkan wakaf produktif dan mempunyai beberapa aset yang dimiliki yaitu:

1) Al-Khaibar 1

   Al-Khaibar 1 merupakan ruang rawat inap VIP tersebut terdiri dari 2 lantai dengan 4 kamar ruangan VIP dan 7 kamar Kelas 1 utama, sehingga total keseluruhan ada 11 kamar ruang inap VIP yang tersedia (Luas keseluruhan ±600 m^2). Lokasi di Rumah Sakit Islam UNISMA Malang.

2) Al-Khaibar 2

   Al-Khaibar 2 ini merupakan ruang rawat nap VIP 2 Lantai. Ada 2 kamar di lantai satu, 2 kamar di lantai dua, 2 ruang dokter, 2 toilet umum (Luas keseluruhan ± 250 m^2). Lokasi di RSI Malang.

3) Al-Khaibar 3

   Al-Khaibar 3 adalah Minimarket yang terdiri dari 2 lantai. Lokasi terletak di Tata Surya Malang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Al-Khaibar 4

Al-Khaibar 4 adalah Minimarket yang terdiri dari 1 lantai. Lokasi terletak di Rois Dahlan Malang.

5) Al-Khaibar 5

Al-Khaibar 5 adalah usaha makanan *fastfood* "*go fish*". Lokasi terletak di Jalan Tata Surya Malang.

6) Al-Khaibar 6

Al-Khaibar 6 ini merupakan Minimarket. Lokasi terletak di Sekolah Sabilillah Malang.

Kerjasama/ Mitra Bisnis:

7) Al-Khaibar 7

Al-Khaibar 7 ini merupakan kerjasama Minimarket dengan Pondok Pesantren Nurul Haromain. Lokasi terletak di Pujon Malang.

8) Al-Khaibar 8

Al-Khaibar 8 ini merupakan kerjasama Minimarket dengan investor. Lokasi terletak di Jalan Bondowoso Malang.

9) Al-Khaibar 9

Al-Khaibar 9 ini merupakan kerjasama minimarket dengan investor. Lokasi terletak di Jalan Bantaran Malang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan fakta penelitian, hasil dari analisis peneliti tentang teori manajemen dana, pendapat para Ulama Fiqh dan Undang-Undang wakaf, menunjukkan adanya keterkaitan. Sebagaimana didalam teori dikatakan, strategi manajemen dana ditetapkan melalui langkah perumusan strategi, kemudian strategi manajemen dana diimplementasikan melalui alokasi manfaat dana wakaf yang dijadikan keputusan atau kebijakan dalam bentuk dalam program, anggaran dan prosedur wakaf produktif di Yayasan UNISMA.

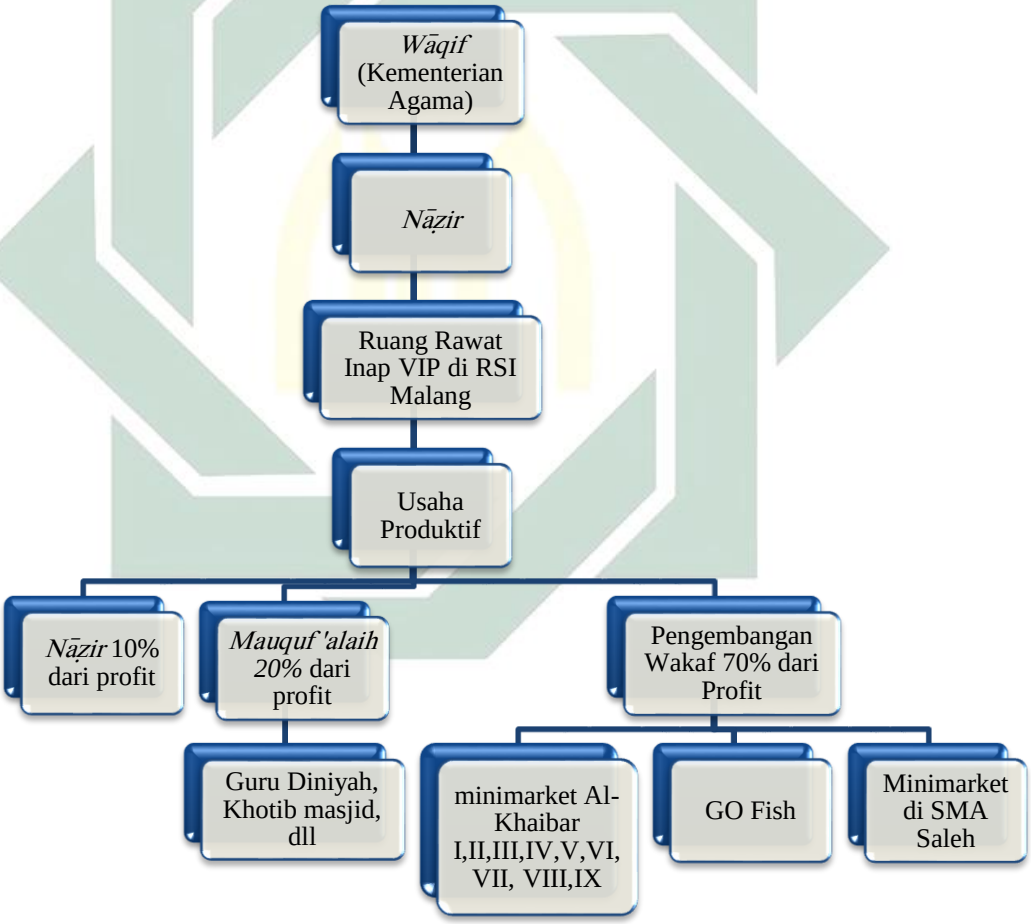
Kemudian Para ulama juga Fiqh mewajibkan alokasi dana dan keuntungan dari hasil pengelolaan wakaf untuk pemeliharaan dan perbaikan supaya harta benda wakaf seperti sedia kala, dan diperbolehkan menggunakan manfaat wakaf untuk dialokasikan dalam menambah kuantitas aset wakaf agar manfaatnya juga bisa bertambah.[11] Serta Undang-Undang wakaf No. 41 Tahun 2004 yang membahas tentang tujuan wakaf, tugas *Nāẓir* dan pendistribusian wakaf.

Hal ini diterapkan pada wakaf produktif di Yayasan UNISMA dengan adanya Kebijakan yang harus menyisihkan 20% untuk *Mauquf 'alaih* yang dikeluarkan setiap 3 bulan sekali. Kemudian membuat anggaran 70% yang digunakan untuk pengembangan wakaf produktif. Anggaran ini akan disaving untuk melakukan mitra/kerjasama dengan rekan bisnis yang sudah diuji kelayakan bisnisnya. Anggaran ini akan dikeluarkan untuk pengembangan wakaf dan membentuk harta benda wakaf yang baru.

[11] Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 228.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif Yayasan UNISMA masih tetap berjalan dan masih dikelola sudah selama 12 tahun. Strategi tersebut juga masih bisa menambah harta benda wakaf baru. Pada pertengahan juli 2019 wakaf produktif Yayasan UNISMA juga akan membuka minimarket baru dengan kerjasama dengan SMA Saleh Malang. Dari penjelasan di atas dapat dilihat lebih jelas strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA menurut analisis peneliti adalah:



Gambar 4.3
Manajemen Dana Yayasan UNISMA[12]

[12] Sumber Kerangka Pemikiran Peneliti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Analisis Faktor Penghambat pada Pengembangan Wakaf Produktif Yayasan UNISMA.

Faktor penghambat merupakan hal yang paling diperhatikan pada setiap organisasi. Dengan meneliti dan mengamati faktor penghambat pada organisasi, maka diharapkan hal tersebut dapat mengatasi masalah yang dapat menghambat kemajuan organisasi.

Berdasarkan teori hambatan, Faktor-faktor timbulnya hambatan ada dua macam yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor penghambat yang timbul dikarenakan permasalahan dari dalam perusahaan atau lembaga. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor penghambat yang timbul karena permasalahan dari luar perusahaan atau lembaga.

Berdasarkan observasi penelitian lapangan, ada beberapa hambatan yang terjadi di Yayasan UNISMA, beberapa hambatan pada pengembangan wakaf produktif. Beberapa faktor internalnya adalah *Pertama*, Ada prosedur baru dalam laporan keuangan di RSI Malang, sehingga terjadi kesulitan dalam pencairan dana. Adanya prosedur baru ini menjadi hambatan pada wakaf produktif di Yayasan UNISMA untuk pengembangan wakaf produktif seperti pembukaan unit usaha atau kerjasama bisnis dengan mitra kerja, sehingga dapat menghambat kinerja sumber daya yang ada di Yayasan UNISMA. *Kedua*, Ada keterlambatan penyelesaian laporan keuangan dari salah satu tempat pengembangan wakaf. *Ketiga*, Kendala di minimarket yaitu masih kekurangan gudang untuk menyimpan barang. *Keempat*, Ada tantangan untuk merubah *mindset* masyarakat umum dalam memaknai wakaf nonproduktif menjadi wakaf produktif sehingga mereka masih enggan untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bergabung bekerjasama didalamnya dan yang *Kelima*, Banyak kunjungan kerja sehingga harus menjamu selama kunjungan kerja yang membutuhkan dana relatif besar.

Berdasarkan teori Faktor-faktor timbulnya hambatan ada dua macam yaitu faktor internal dan eksternal. Maka peneliti akan menganalisis mengenai faktor eksternal dan faktor internal yang ada di Wakaf Produktif Yayasan UNISMA.

Faktor internal merupakan faktor penghambat yang timbul dikarenakan permasalahan dari dalam perusahaan atau lembaga. Faktor tersebut adalah:

1. Ada prosedur baru dalam laporan keuangan di RSI Malang, sehingga terjadi kesulitan dalam pencairan dana.

   Perubahan prosedur laporan keuangan merupakan hal yang dapat mempengaruhi pengembangan karena wakaf produktif yang dikelola Yayasan UNISMA harus berupaya dalam menyesuaikan keadaan yang dihadapi. Perubahan ini mempengaruhi perencanaan keuangan sebelumnya yang lebih matang. Hal ini tidak sesuai dengan teori manajemen perubahan oleh Pott dan LaMarsh yang mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan agar proses transformasi yang diupayakan berlangsung dengan cepat dengan mengalami kesulitan yang seminimal mungkin, kemudian perubahan dalam keorganisasian merupakan tindakan yang dilakukan agar organisasi dapat mencapai pada kondisi yang diinginkan agara meningkatnya efektivitas.[13] Menurut Kurt Lewin terdapat tiga langkah

[13] Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana Prada Media Group, 2004), 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam mengelola perubahan yaitu *unfreezing, changing, refreezing. Unfreezing* adalah proses yang dilakukan karena memang diperlukan perubahan. *Changing* adalah langkah berupa tindakan baik memperkuat ataupun memperlemah. *Refreezing* adalah membawa kembali organisasi pada keseimbangan yang baru.[14]

2. Ada keterlambatan penyelesaian laporan keuangan dari salah satu tempat pengembangan wakaf.

   Menurut Rusmanto untuk menentukan menentukan kualitas laporan keuangan suatu perusahaan atau entitas harus memenuhi karakteristik kualitatif laporan keuangan. Salah satunya adalah relevan. Pengukuran nilai relevansi ini diukur dengan ketepatan waktu dalam pelaporan laporan keuangan.[15] Jika terdapat keterlambatan dalam penyelesaian laporan keuangan, ini dianggap hambatan yang dapat menghambat dalam pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA.

3. Kendala di minimarket yang masih kekurangan gudang untuk menyimpan barang.

   Hal ini sangat mempengaruhi dalam kegiatan ekonomi yang dilakukan produsen dan konsumen. Ketika adanya permintaan tinggi akan jadi terhambat karena tempat yang terbatas. Menurut James perencanaan fasilitas

---

[14] Kasali dan Renald, *Change!, Tak Peduli Seberapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Harapan)* (Jakarta: Gramedia, 2005), 98.

[15] Reza Pradana dan Wirakusuma, Pengaruh Faktor-Faktor NonFinansial pada Keterlambatan Publikasi Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan, *"E-Jurnal Akuntansi",* ISSN 2302-8556, 278. (277-296)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan pengaruh yang sangat besar dalam operasional perusahaan. Perencanaan dan tata letak yang buruk dapat menimbulkan permasalahan seperti kerugian dalam biaya *material handling* yang besar, tidak tercapainya produktivitas dan penurunan motivasi dan kinerja.[16]

Berdasarkan analisis peneliti faktor eksternal merupakan faktor penghambat yang timbul karena permasalahan dari luar perusahaan atau lembaga. Faktor eksternal tersebut yaitu

4. Tantangan dalam merubah *mindset* masyarakat umum dalam memaknai wakaf nonproduktif menjadi wakaf produktif sehingga mereka masih enggan untuk bergabung bekerjasama didalamnya.

   Dalam pengetahuan masyarakat yang masih belum *aware* dan paham memaknai wakaf produktif sehingga hambatan ini dapat mempengaruhi pengembangan wakaf produktif, karena dengan pengetahuan masyarakat diharapkan dapat membantu pengembangan wakaf produktif. Seperti contoh, wakaf produktif di Yayasan UNISMA dikelola dalam bentuk usaha minimarket, dengan *aware* dari masyarakat maka masyarakat dapat menjadi konsumen di minimarket pengembangan wakaf produktif ini.

   Banyak kunjungan kerja sehingga harus menjamu selama kunjungan kerja yang membutuhkan dana relatif besar.

[16] Atikah dan Gelys, Alternatif Perbaikan Tata Letak Lantai Produksi PT. Japfa Comfeed Indonesia dengan Metode SLP,*" Jurnal Sinergi"*, Vol. 19, No. 03, (Oktober, 2015), 217. (271-226)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil data penelitian di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Ada beberapa langkah yang dirumuskan Yayasan UNISMA dalam menetapkan strategi manajemen dana. *Pertama,* Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan tujuan *wāqīf* Yayasan UNISMA. *Kedua,* Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan Undang-Undang wakaf No. 41 Tahun 2004. *Ketiga,* Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan syarat sah dari wakaf. *Keempat,* Strategi manajemen dana dirumuskan berdasarkan studi kelayakan bisnis. Sehingga menerapkan suatu manajemen dana yaitu:
    a. *Nāẓir* mendapatkan 10% dari profit karena tugas dan amanah yang diemban.
    b. Alokasi manfaat wakaf diberikan kepada *Mauquf 'alaih* sebesar 20% dari profit. Manfaat tersebut disalurkan setiap 3 bulan sekali ±Rp 8.000.000 untuk beberapa guru dinyah, marbot, takmir masjid, warga yang membutuhkan, RT dan RW sekitar.
    c. Pengembangan wakaf mendapatkan 70% dari profit. Dana ini diturunkan ketika ingin membentuk kerjasama wakaf yang sudah diuji dan diteliti studi kelayakan bisnis.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Faktor Penghambat pada Wakaf Produktif Yayasan UNISMA

Faktor internal:

a. Ada prosedur baru dalam laporan keuangan di RSI Malang, sehingga terjadi kesulitan dalam pencairan dana.
b. Ada keterlambatan penyelesaian laporan keuangan dari salah satu tempat pengembangan wakaf.
c. Kendala di minimarket yang masih kekurangan gudang untuk menyimpan barang.

Faktor Eksternal:

d. Tantangan dalam merubah *mindset* masyarakat umum dalam memaknai wakaf nonproduktif menjadi wakaf produktif sehingga mereka masih enggan untuk bergabung bekerjasama didalamnya.
e. Banyak kunjungan kerja sehingga harus menjamu selama kunjungan kerja yang membutuhkan dana relatif besar.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang mungkin dijadikan pertimbangan di kemudian hari, baik bagi pembaca maupun para *Nāẓir* wakaf produktif.

1. Lembaga sebaiknya memberikan edukasi/ seminar kepada pengusaha, pesantren, takmir masjid tentang wakaf produktif agar *mindset* tentang wakaf nonproduktif berubah adanya wakaf produktif sehingga bisa menciptakan mitra kerja yang lebih luas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pihak Lembaga sebaiknya membeli tempat untuk gudang penyimpanan minimarket karena selama ini yang dilakukan adalah sewa tempat, sehingga ketika membeli tempat untuk gudang maka *outcome* akan sedikit menurun.
3. Pihak lembaga sebaiknya lebih selektif dalam memilih mitra kerja agar tidak menghambat pencairan dana.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah dan Afif. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik.* Bandung: Refika Aditama. 2010.

Abdullah, Boedi. *Metode Penelitian Ekonomi Islam*. Bandung: Pustaka Setia. 2014.

Agama RI, Kementerian. *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid.* Bandung: Sygma. Exagrafika. 2014.

Albary dan Dahlan dkk. *Kamus Induk Istilah Ilmiah*. Surabaya: Penerbit Target Press. 2003.

Amir, Taufiq. *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi.* Jakarta: Rajawali Pers. 2011.

Assauri. *Strategic Management*. Jakarta: PT. Raja Grasindo Persada. 2013.

Dwidjowijoto. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo. 2003.

Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2006.

Hansen dan Mowen. *Manajemen Biaya.* Buku 2. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat. 2000.

Hunger, David dan Thomas. *Manajemen Strategis Terjemah*. Yogyakarta: Andi. 2003.

J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi NonProfit.* Jakarta: Grasindo. 2003.

Kasmir. *Pengantar Manajemen Keuangan* .Jakarta: Kencana. 2010.

Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosda Karya. 2000

_____. *Metodologi Penelitian Kualitatif* , Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2002.

_____. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2016.

Mubarok, Jaih. *Wakaf Produktif.* Bandung: Simbiosa Rekatama Media. 2008.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Muhyar, Fanani. *Berwakaf Tak Harus Kaya.* Semarang: Walisongo Press. 2010).

Mulyawan, Setia. *Manajemen Keuangan.* Bandung: Pustaka Mulia. 2015.

Muzarie, Mukhlisin. *Hukum Perwakafan Dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat (Implementasi Wakaf Di Pondok Darussalam Gontor).* t.t.: Kementerian Agama RI. 2010.

Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategic Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan.* Yogjakarta: Gajah Mada University Press. 2003.

Nawawi, Ismail. *Manajemen Zakat dan Wakaf.* Jakarta: Jakarta Press. 2013.

Pardede, Pontas. *Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan: Terbitan Ketujuh*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2011.

Praja, Juhaya dan Muzarie. *Pranata Ekonomi Islam Wakaf.* Cirebon: Staic Press. 2009.

Qahaf, Mundzir. *Manajemen Wakaf Produktif.* Jakarta: Khalifa. 2005.

Rachmat. *Manajemen Strategik.* Bandung: CV Pustaka Setia. 2014.

Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2014.

Richards. *Setting Strategic Goals and Objectives: Edisi Kedua*. St. Paul Mins: West. 1987.

Robins, Stephen dan Coulter. *Management.* t.t: Prentice Hall. 2002.

Rozalinda. *Manajemen Wakaf Produktif.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2015.

Siregar, Syofian. *Statistik Parametik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2013.

Sopiah dan Etta Mamang. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.* Yogyakarta: Andi. 2018.

Sudana, I made. *Manajemen Keuangan Teori dan Praktik.* Surabaya: Airlangga University Press. 2009.

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif* Cet.I. Bandung : Alfabeta, 2005.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Suyanto, M. *Marketing Strategy Top Brand Indonesia.* Yogyakarta: CV Andi Offset. 2007.

Syaodih, Nana. *Metode Penelitian Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007.

Tangkilisan. *Evaluasi Kebijakan Publik.* Yogyakarta: Balirung. 2002.

Umar, Husein. *Research Methods in Finance and Banking*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2002.

Wibawa, Samodra. *Evaluasi Kebijakan Publik.* Jakarta: Raja Grafindo Persada. 1994.

Yusanto dan Widjaja Kusuma. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. Jakarta: Khairul Bayan. 2003.

Internet

Djamil, Fathurrahman. "Standarisasi dan Profesionalisme Nazhir di Indonesia" https://bwi.or.id/index.php/ar/publikasi/artikel/740-standarisasi-dan-profesionalisme-nazhir-di-indonesia.html; diakses tanggal 20 Mei 2019.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, https://kbbi.web.id/hambat. Diakses pada 25 Maret 2019.

Suhyana, Cahya. "Pengolahan Analisis Data Penelitian." https://www.academia.edu/30892425/PENGOLAHAN_DAN_ANALISIS_DATA_PENELITIAN. Diakses pada tanggal 28 Maret 2019, 1-42.

Yayasan UNISMA, "Sejarah" http://yayasanunisma.org/statis-2-sejarah.html: diakses tanggal 18 Mei 2019.

Jurnal, disertasi, tesis, skripsi

Abdullah, Zaki. "Aspek-aspek Prioritas Manajemen Wakaf di Indonesia.*" AlFalah: Journal of Islamic economics*, Vol. 3, No. 1 (2018), 1-28.

Aquino, Erly dan Ratih Indriyani. "Evaluasi Strategi Bersaing pada PT. Triyuda Perkasa. *Agora*, Vol. 2, No. 1 (2014), 1-15.

Asytuti, Rinda. "Optimalisasi Wakaf Produktif". Stain Pekalongan *At-Taraḍi*, *Jurnal Studi Ekonomi*, Vol. 3, No. 1 (Juni, 2012), 45-53.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hatidja, Sitti. "Analisis Strategi Pengelolaan Keuangan Rumah Tangga di Kota Makassar." *Jurnal Economics,* Vol. 5, No. 2, (Desember, 2017), 7-11.

Huda, Miftahul. "Model Manajemen Fundraising Wakaf." *Jurnal Ahkam*, Vol XIII, No. 1, (Januari, 2013), 31-38.

Indriana Sitepu, Novi. "Perilaku Bisnis Muhammad SAW Sebagai Entrepreneur dalam Filsafat Ekonomi Islam." *Jurnal Human Falah,* Vol. 3, No. 1 (Januari-Juni, 2016), 18-33.

Kamelia, Farha *"Pengembangan Wakaf Produktif Perspektif Maqashid Syari'ah Al-Syatibi: Studi Minimarket Al-khaibar Universitas Islam Malang."* Skripsi—Universitas Islam Negeri Malang. Malang. 2018.

Khusaeri. "Wakaf Produktif". *Jurnal Pemikiran Islam dan Filsafat,* Vol. XII, No. 1 (Januari-Juni, 2015). 76-95.

Rusydiana, Aam dan Abrista Devi. "Analisis Pengelolaan Dana Wakaf Uang Di Indonesia: Pendekatan Metode Analytic Network Process (Anp)." *Jurnal Al-Awqaf (wakaf dan ekonomi Islam*), Vol. 10, No. 2 (Desember, 2017), 115-133.

Sambas, Abas. "Perkembangan Pengelolaan Wakaf di Indonesia: Potensi dan Tantangan". *Jurnal BIMAS Islam,* Vol. 7, No. IV (2014), 699-726.

Widodo. "Pengembangan Implementasi Strategi." *Jurnal Manajemen Bisnis,* Vol. 2, No.1 (April-Juli, 2009), 25-45.

Peraturan

Surat Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor Dj. II /243 /Tahun 2006.

Undang-Undang Wakaf No. 41 Tahun 2004.

Wawancara.

Zawawi Mochtar, Ketua Nāẓir Yayasan UNISMA, *Wawancara,* Malang, 26 Maret 2019.

Izzah, Pengelola Wakaf Produktif, *Wawancara*, Malang, 26 Maret 2019.

Ahsan, Manajer Minimarket, *Wawancara*, Malang, 26 Maret 2019.

Rubiani, Mauquf 'alaih, *Wawancara,* Sidoarjo, 21 Juli 2019.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id