

Pemberdayaan Waqf Produktif sebagai Media Pembangunan Ekonomi Pesantren: Satu Analisa Mekanisme Pelaksanaanya di Pesantren Wali Songo Ngabar

Iqbal Imari dan Syamsuri¹

Universitas Darussalam Gontor Ponorogo
(iqbalimari@gmail.com & syamsuri@unida.gontor.ac.id)

Abstract

Based on history of management productive waqf in Indonesia there are three periods; that is traditional, semi professional, and professional. Generally the management of waqf in Indonesia is influenced by those periods. Traditional period just serves to physical development, Semi professionals are being developed for more productive activities, While the professional period has been empowered for multi-dimensional development whose benefits include both economic and social aspects. However, in some cases nadhzir does not have the capacity and qualifications to empower waqaf's property, Waqf should be able to meet the needs of anyone who is entitled to benefit from it. So the educational foundation which has the property of waqf is not neglected, undeveloped, Become damaged, unworked optimally, unbenefit and up bankrupt. By using qualitative method and presented by descriptive analysis Supported in the collection of data sources "triangulation" that is a documentation, observation and interview. By using qualitative method and presented by descriptive analysis Supported in the collection of data sources "triangulation" that is a documentation, observation and interview. This article will explore and examine how the mechanisms of empowering productive waqaf as economic development strategy in Pesantren Wali Songo Ponorogo. This pesantren was chosen because of his expertise in managing waqf with professionals which has been started since 6 July 1980 years ago. Finally this article explains that in its implementation to empower productive waqaf in order to maximize its role and sustainable benefits, then Wali Songo Ngabar pesantren has submitted several efforts must be done every institution managing waqf to maintain

¹ Kampus Pusat UNIDA Gontor Jl Raya Siman Demangan Siman Ponorogo 67431

the trust of waqif, is starting from the stages of planning, organizing, institutional leadership until the supervision must be done well.

Key world; *Empowerment, productive waqf, educational institutions*

Abstrak

Ada tiga periode dalam sejarah pengelolaan harta waqaf di Indonesia yaitu tradisional, semi-profesional, dan profesional. Ketiga periode ini telah banyak mewarnai dalam pemberdayaan dan pengelolaan harta waqaf. Periode tradisional waqaf hanya berfungsi untuk pembangunan fisik, semi professional waqaf mulai dikembangkan untuk aktivitas yang lebih produktif, manakala periode professional waqaf telah diberdayakan untuk pembangunan multi dimensi yang manfaatnya meliputi aspek ekonomi maupun sosial. Akan tetapi beberapa kasus para nadhzir tidak memiliki kapasitas dan kualifikasi untuk memberdayakan harta waqaf, supaya dapat memenuhi kebutuhan para pihak yang berhak menerima manfaatnya. Sehingga yayasan pendidikan yang memiliki harta benda waqaf terlantar, menganggur, tidak berkembang, tidak berfungsi optimal, tidak memberikan manfaat, hingga gulung tikar. Dengan menggunakan metode kualitatif yang disajikan secara diskriptif analitik didukung dalam pengambilan sumber data "triangulasi" yaitu dokumentasi, observasi dan wawancara. Artikel ini akan mencoba menggali dan memahami mekanisme pemberdayaan waqaf produktif sebagai strategi pembangunan ekonomi di Pesantren Wali Songo Ponorogo. Pesantren ini dipilih karena kepiawaiannya dalam mengelola harta waqaf secara profesional yang telah berkembang dan dikembangkan sejak 6 Juli 1980 silam. Akhirnya artikel ini menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan pemberdayaan harta waqaf agar lebih maksimal perannya dan berkelanjutan manfaatnya pesantren Wali Songo Ngabar telah melalukukan beberapa upaya wajib diupayakan oleh setiap lembaga pengelola waqaf untuk menjaga kepercayaan para wakif, baik itu dari tahapan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan lembaga hingga pengawasan.

Kata kunci: *Pemberdayaan, waqaf produktif, lembaga pendidikan*

Pendahuluan

Ⓐ da tiga sejarah periode dalam pengelolaan waqaf di Indonesia yaitu; periode tradisional, semi-profesional, dan profesional. Pada periode tradisional waqaf masih dipandang sebagai media ibadah yang hanya difungsikan untuk pembangunan fisik saja. Seperti masjid, mushalla, pesantren, dan yayasan. Sehingga harta waqaf belum memberikan kontribusi sosial yang luas. Kondisi ini disebabkan keterbatasan kefahaman masyarakat Indonesia terhadap waqaf yang dipandang sebagai mekanisme yang statis, termasuk peraturan perundangan yang

belum memadai.² Sedangkan periode semi-profesional masyarakat sudah mulai mengembangkan dan memberdayakan waqaf secara produktif, sehingga dapat memberikan manfaat sosial ekonomi meskipun belum maksimal. Tanah-tanah waqaf mulai diberdayakan untuk bidang pertanian, usaha-usaha toko, koperasi, bengkel, dan sebagainya.³ Pada periode Profesional waqaf mulai menjadi isu yang menarik untuk diberdayakan. Sehingga pada periode ini pengelolaan waqaf meliputi aset harta, manajemen, sumber daya manusia, dan dalam bentuk usaha ekonomi. Bahkan pada fase ini mulai dilengkapi dengan peraturan UU Waqaf yang diikutsertakan dalam kebijakan moneter.⁴

Nampaknya model waqaf produktif mulai banyak diminati oleh para *wakif*, karena dapat memainkan peran ekonomi dan sosial yang sangat penting sebagai sumber pembiayaan bagi pesantren, sekolah-sekolah, pengkajian dan penelitian, rumah-rumah sakit, pelayanan sosial dan perusahaan yang memproduksi output yang manfaatnya jelas.⁵ Akan tetapi, perguliran ini belum disadari oleh masyarakat luas, sebagian banyak masih memandang bahwa harta waqaf mutlak milik Allah semata, tidak boleh sembarang orang menguruskan harta ini. Sehingga harta waqaf seringkali belum dikelola secara profesional oleh pengelola waqaf (*nadhzir*). Dalam beberapa kasus tertentu, *nadhzir* terkadang tidak memiliki kemampuan memadai dengan kualifikasi yang kurang sesuai, kurang berpengetahuan, dan kurang profesional. Selain itu, pada umumnya benda waqaf dikelola oleh *nadhzir* yang tidak jelas status, tugas, dan kewajibannya, serta banyak dirangkap oleh takmir masjid.⁶ Dampak kondisi seperti ini menjadikan yayasan pendidikan yang memiliki harta benda waqaf terlantar, harta waqaf menganggur, tidak berkembang, tidak berfungsi optimal, tidak memberikan manfaat, hingga “gulung tikar”.⁷

² Rachmadi Usman, *Hukum Perwaqafan di Indonesia*, (Jakarta, Sinar Grafika, 2013), hlm. 9.

³ Direktorat Pemberdayaan Waqaf dan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, *Paradigma Baru Waqaf di Indonesia*, (Jakarta: Februari 2008), hlm. 15.

⁴ Kementerian Agama Republik Indonesia Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Waqaf Tahun 2013. *Strategi Pengembangan Waqaf Tunai di Indonesia*, hlm.6.

⁵ Syamsul Anwar, “*Studi Hukum Islam Kontemporer*”, cet ke-1, (Jakarta: RM Books, 2007), hlm. 75.

⁶ Imam Suhadi, *Waqaf untuk Kesejahteraan Umat*, hlm. 38.

⁷ Ali Amin Isfandiar. “*Tinjauan Fiqh Muamalat dan Hukum Nasional tentang Waqaf di Indonesia*”. hlm. 71.

Menurut Ali Amin Isfandiar setidaknya ada dua strategi yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan harta waqaf yaitu; *pertama*, profesionalitas manajemen ke-*nadhzir*an yang meliputi; kredibilitas dalam kejujuran, profesionalitas dalam kapabilitas, maupun kompensasi terkait dengan upah pendayagunaan sebagai implikasi profesionalitasnya; dan *kedua*, peruntukan aset waqaf yaitu alih fungsi (ubah peruntukan) dan relokasi untuk pengembangan aset waqaf agar lebih produktif.⁸ Oleh karena waqaf merupakan akad *tabaru'*, dimana pengembangannya tidak didasarkan pada pencapaian target keuntungan bagi pemilik modal atau yang mewaqafkan hartanya (*waqif*), tetapi lebih ditekankan pada bentuk kerjasama yang mengandung unsur kebajikan dan kebaikan demi kepentingan umum (*masalah amah*). Sehingga aset waqaf dilarang untuk dikurangi, dibiarkan tanpa diolah, atau dijual demi keuntungan; tetapi harus dikelola agar produktif.⁹

Sehingga artikel ini akan mencoba menggali dan memahami mekanisme pemberdayaan waqaf produktif sebagai strategi pembangunan ekonomi di Pesantren Wali Songo (PPWS). Pesantren ini dipilih karena kepiawiaannya dalam mengelola harta waqaf sejak 6 Juli 1980 yang bertepatan Ahad, 22 Sya'ban 1400 H yaitu KH. Ahmad Thoyyib dan KH. Ibrohim Thoyyib mengikrarkan bahwa Pondok Pesantren Wali Songo dengan segala kekayaan yang dimilikinya sebagai "Waqaf Untuk Pendidikan Islam".¹⁰ PPWS dinyatakan berhasil dalam mengelola dan memberdayakan waqafnya secara produktif, karena hampir seluruh kebutuhan pondok dalam menjalankan program-programnya serta memberikan kesejahteraan bagi keluarga pondok, baik santri, kyai, guru-guru, dosen-dosen, dan masyarakat sekitar pondok sebagian besar melalui pengelolaan dan pemberdayaa dana waqafnya. Dengan demikian, fokus penelitian ini adalah memahami bagaimana mekanisme pengelolaan dan pemberdayaan waqaf produktif untuk pengembangan pendidikan di pesantren.

⁸ Ali Amin, *Tinjauan Fiqh Muamalat*, hlm.78.

⁹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Strategi Pengembangan*, hlm. 11.

¹⁰ *Pedoman Kerja Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Waqaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar*, Kantor Pusat Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Waqaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, Jawa Timur, 2013, hlm. 9.

Landasan Teoritis

Ada beberapa penelitian yang mengkritisi dan berupaya untuk memperbaiki praktek pemberdayaan waqaf produktif. Upaya perbaikan ini pada hakikatnya merupakan perubahan pada bentuk dan sistem kepengurusan baru yang sesuai dengan karakteristik waqaf Islam. Perbaikan ini menjadi penting karena waqaf khususnya waqaf produktif merupakan bagian dari sumber lembaga ekonomi yang erat kaitannya dengan pembangunan ekonomi umat. Jadi Mubarak mengutip dari apa yang dipaparkan oleh Achmad Djunaidi dan kawan-kawan dalam bukunya waqaf produktif¹¹ menawarkan dua pendekatan dalam pemberdayaan waqaf produktif: *Pertama*, asas paradigma baru waqaf, yaitu: (a) asas keabadian manfaat, (b) asas pertanggungjawaban (*responsibility*), (c) asas profesionalitas manajemen, dan (d) asas keadilan sosial. *Kedua*, aspek-aspek paradigma baru waqaf, yaitu: (a) pembaruan/reformasi pemahaman mengenai waqaf, (b) sistem manajemen pengelolaan yang profesional, (c) sistem manajemen ke-*nadhziran*/manajemen sumber daya insani, dan (d) sistem rekrutmen *waqif*. Atas dasar asas dan aspek paradigma tersebut, waqaf diharapkan dikelola oleh *nadhzir* dengan pendekatan bisnis, yakni suatu usaha yang berorientasi pada keuntungan, dan keuntungan tersebut disedekahkan kepada para pihak yang berhak menerimanya.¹²

Abdul Azim Islahi dalam papernya yang berjudul *provision of public goods: role of the voluntary sektor (waqf) in Islamic history* di Jeddah tahun 1992. Penelitian ini menyimpulkan bahwa lembaga waqaf non-pemerintah sangat dibutuhkan dalam menyediakan kepemilikan publik dikarenakan lembaga tersebut lebih mengetahui bentuk dan kebutuhan serta pengalaman hingga saat ini.¹³ Perbedaan dan keaslian penelitian ini adalah terletak pada konsep pengelolaan waqaf produktif yang dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan.

Monzer Kahf, *Waqaf dan Aspek Sosial-politiknya (Waqf and its Sociopolitical Aspects)* menyatakan bahwa dari waqaf di Istanbul,

¹¹ Jaih Mubarak, *Waqaf Produktif*, (Bandung: Simbiosis Rekatama, 2008) hlm. 27.

¹² *Ibid*, hlm.28.

¹³ Abdul Azim Islahi, 1992, "Provision of Public Goods: Role of The Voluntary Sektor (Waqf) in Islamic History", *Papers* presented at the Third International Conference on Islamic Economics in Kuala Lumpur, Malaysia, Islamic Research and Training Institute, Islamic Development Bank, Jeddah, Saudi Arabia.

Jerusalem, dan Kairo hampir mayoritas digunakan untuk lahan pertanian dan hasil dari pengelolaannya digunakan untuk membiayai kegiatan keagamaan, pendidikan, dan kegiatan sosial yang lain.¹⁴ Pendapat tersebut didukung dengan penelitian Imtiaz B Ali, dalam judul penelitiannya waqaf sebagai sebuah Lembaga Pembangunan yang Berkelanjutan pada Masyarakat Muslim (*waqf a sustainable development institution for muslim communities*). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa lembaga waqaf memiliki kesempatan nyata bagi muslim untuk menyalurkan bantuan mereka dalam aktivitas yang produktif dalam bentuk pembangunan yang bersifat langsung, jangka pendek, jangka panjang pada sebuah masyarakat yang diharapkan.¹⁵

Termasuk penelitian Miftahul Huda dalam *fundraising* Waqaf dan Kemandirian Pesantren (Strategi *Nadhzir* Waqaf Pesantren dalam Menggalang Sumber Daya Waqaf), *Nadhzir* waqaf pesantren relatif memiliki kesadaran terhadap pentingnya kegiatan penggalangan sumber-sumber waqaf, demi keberlangsungan dan kemandirian program pesantren.¹⁶ Serta penelitian Mukhlisin Muzarie dalam judulnya Permasalahan *Waqf* dan Lembaga-Lembaga Keagamaan di Indonesia (Mudzakarah *Waqf* Uang Ulama Rifa'iyah) menambahkan bahwa konsep waqaf merupakan produk ijtihad yang mesti mengalami perkembangan dari masa kemasa. Yang perlu dipertahankan dalam amalan waqaf adalah mempertahankan aset (*baqa' al-'ain*) dalam arti hartanya, bukan jenis bendanya, dan melestarikan manfaatnya (*dawam al-manfaat*) agar pahalanya tetap mengalir sesuai dengan tujuan *waqif*.¹⁷ Sedangkan Setiawan Budi Utomo dalam sebuah penelitiannya ditemukan bahwa kunci keberhasilan sebuah lembaga pengelola waqaf adalah pengelolaannya harus dilakukan secara professional, budaya transparansi dan akuntabilitas wajib dijaga untuk menjaga kepercayaan umat. Akan tetapi pengawasan menjadi faktor penting

¹⁴ Monzer Kahf, 1999, "Towards The Revival of Awqaf: A Few Fiqhi Issues to Reconsider", *Papers Presented at The Harvard Forum on Islamic Finance and Economics*. Harvard University USA.

¹⁵ Ali, Imtiaz B., 2009, "Waqf A Sustainable Development Institution for Muslim Communities", *Takaaful T & T Friendly Society*, Valsayn Trinidad and Tobago.

¹⁶ Miftahul Huda, "Fundraising Waqaf dan Kemandirian Pesantren (Strategi *Nadhzir* Waqaf Pesantren dalam Menggalang Sumber Daya Waqaf)" Makalah dipresentasikan pada The 9th Annual Conference on Islamic Studies (ACIS), Surakarta 2-5 November 2009.

¹⁷ Mukhlisin Muzarie, 2010, "Permasalahan Waqaf dan Lembaga-Lembaga Keagamaan di Indonesia (Mudzakarah Waqaf Uang Ulama Rifa'iyah)"

untuk mempertanggungjawabkan hak *waqif* atas aset yang telah hilang, sehingga akan tercipta budaya pengelolaan yang profesional, transparan, dan akuntabel.¹⁸ Dari penelitian di atas terdapat beberapa persamaan dalam penelitian yaitu tema waqaf dan pengelolaannya secara produktif, seperti pemberdayaan waqaf untuk sektor pertanian, perdagangan, perindustrian, investasi, dan usaha-usaha lain yang produktif. Akan tetapi ada perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini mencoba menggali informasi lebih dalam tentang model waqaf produktif yang dilaksanakan oleh yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan sejauhmana pemberdayaan tersebut dapat dijadikan sebagai strategi pembangunan ekonomi pesantren. Sehingga hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada lembaga pengelola waqaf yaitu model baru dalam pengelolaan waqaf produktif untuk pengembangan lembaga pendidikan.

Metodologi

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yang dapat disebut sebagai penelitian empiris.¹⁹ Penelitian ini dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu objek tertentu dengan mempelajari suatu kasus dengan maksud untuk mencari kajian data empiris yang ditemukan di lapangan, dalam hal ini adalah model waqaf produktif suatu lembaga pendidikan.²⁰ Sedangkan sifat penelitian yaitu *deskriptif kualitatif*²¹ dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena dan hasilnya biasanya berupa tipologi atau pola-pola mengenai fenomena yang sedang dibahas. Penelitian ini akan menggambarkan mekanisme pemberdayaan waqaf produktif sebagai media pembangunan ekonomi Pesantren di Pesantren Wali Songo Ngabar.

¹⁸ Setiawan Budi Utomo, *Manajemen Efektif Dana Waqaf Produktif*, (Jakarta: Rumah Zakat Indonesia).

¹⁹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 4

²⁰ Supardi, *Metodologi Penelitian ekonomi dan bisnis* (UII Press, Yogyakarta, 2005), hlm: 34.

²¹ Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, FISIP UI, Jakarta, 2006, hlm: 52.

Oleh karena penelitian ini bersifat kualitatif, maka untuk mendapatkan sumber data primer, peneliti menggunakan tiga pendekatan (*triangulasi*) yang lazim digunakan yaitu dokumentasi, observasi dan wawancara. Dokumen yang dimaksud berupa arsip-arsip dan buku-buku tentang pendapat, teori, dalil, hukum, dan lain-lain yang berhubungan dengan pemberdayaan waqaf produktif di PPWS. Adapun metode wawancara yaitu tidak selalu dilakukan dalam situasi yang formal, namun juga dikembangkan pertanyaan-pertanyaan aksidental sesuai dengan alur pembicaraan, sementara ini informan primer yang diwawancarai adalah Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, ketua yayasan pemeliharaan waqaf dan staf unit-unit usaha lainnya. Sedangkan untuk memperkuat data yang diperoleh dari wawancara dan dokumentasi, maka peneliti membuat observasi di lapangan yaitu PPWS untuk memastikan dan mencocokkan serta membanding antara realita di lapangan dengan data. Setelah data tersebut diperoleh, peneliti dianalisa secara induktif dan dijelaskan secara diskriptif.

Pembahasan

Definisi Waqaf Produktif

Kata waqaf atau *waqf* (الوقف) berasal dari bahasa Arab *wa-qa-fa* (وقف) berarti menahan, berhenti, diam di tempat, atau berdiri. Kata *waqafa-yaqifu-waqfan* semakna dengan kata *habasyahbisu-tahbisan* (الحبس عن التصرف) yang bermakna terhalang untuk menggunakan. Oleh karena itu, kata *waqf* dalam bahasa Arab mengandung makna (الوقف بمعنى التحبيس التسييل) artinya menahan, menahan harta untuk diwaqafkan, tidak dipindahmilikkan.²² benda yang diwaqafkan (*al-mauquf bih*) atau dipakai dalam pengertian waqaf sebagai institusi seperti yang dipakai dalam perundang-undangan Mesir. Sedangkan, di Indonesia waqaf dapat bermakna objek yang diwaqafkan atau institusi.²³

²² M. Al-Syarbini al-Khatib, *al-Iqna fi al-Hall al-Alfadz Abi Syuza'*, (Indonesia: Dar al-Ihya al-Kutub, tt), hlm. 319.

²³ Juhaya S. Praja. *Perwaqafan di Indonesia: Sejarah, Pemikiran, Hukum dan Perkembangannya*. (Bandung: Yayasan Piara, 1995), hlm. 6.

Sedangkan secara istilah meskipun terdapat perbedaan penafsiran, disepakati bahwa makna waqaf adalah menahan zatnya dan menyedekahkan manfaatnya.²⁴ Adapun perbedaan pendapat para ulama fikih dalam mendefinisikan waqaf dikarenakan cara penafsiran dalam memandang hakikat waqaf. Perbedaan pandangan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

Pertama, Abu Hanifah²⁵ berpendapat bahwa waqaf adalah menahan suatu benda yang menurut hukum, tetap dimiliki si *waqif* dalam rangka dipergunakan manfaatnya untuk kebajikan". Berdasarkan definisi itu, maka pemilikan harta waqaf tidak lepas dari si *waqif*, bahkan ia dibenarkan menariknya kembali dan boleh menjualnya. Jika si *waqif* wafat, harta tersebut menjadi harta warisan untuk ahli warisnya. Waqaf hanyalah "menyumbangkan manfaat". Oleh karena itu, madzhab Hanafiyah mendefinisikan waqaf adalah tidak melakukan suatu tindakan atas suatu benda, yang berstatus tetap sebagai hak milik, dengan menyedekahkan manfaatnya kepada suatu pihak kebajikan (sosial), baik sekarang maupun yang akan datang.

Kedua, Madzhab Maliki berpendapat bahwa waqaf itu tidak melepaskan harta yang diwaqafkan dari kepemilikan *waqif*, namun waqaf tersebut mencegah *waqif* melakukan tindakan yang dapat melepaskan kepemilikannya atas harta tersebut kepada yang lain dan *waqif* berkewajiban menyedekahkan manfaatnya serta tidak boleh menarik hartanya untuk digunakan oleh *mustahiq* (penerima waqaf), walaupun yang dimilikinya itu berbentuk upah atau menjadikan hasilnya untuk dapat digunakan seperti mewaqafkan uang. Waqaf dilakukan dengan mengucapkan *lafadz* waqaf untuk masa tertentu sesuai dengan keinginan pemilik. Dengan kata lain, pemilik harta menahan benda itu dari penggunaan secara kepemilikan, tetapi membolehkan pemanfaatan hasilnya untuk tujuan kebajikan, yaitu pemberian manfaat benda secara wajar yang mana benda itu tetap milik si *waqif*. Perwaqafan itu berlaku untuk suatu masa tertentu, dan karenanya tidak boleh disyaratkan sebagai waqaf kekal.

Ketiga, Madzhab Syafi'iyah, Hanbaliyah, dan sebagian Hanafiyah berpendapat bahwa waqaf adalah mendayagunakan

²⁴ Abu Zahra. *Muhadharat fi al-Waqf*. (Beirut: Dar al-Fikr al-'Arabi, 1971), hlm. 41.

²⁵ Wahbah Zuhaili. *Al-Fiqh al-Islamiy*, hal. 7599-7502; Muhammad Abid Abdullah Al-Kabisi (2004). *Hukum Waqaf: Kajian Kontemporer Pertama dan Terlengkap tentang Fungsi dan Pengelolaan Waqaf serta Penyelesaian atas Sengketa Waqaf*, Terj. Ahrul Sani Faturrahman & Rekan KMCP. (Jakarta: Dompert Dhuafa Republika & IIMaN), hlm. 38-60.

harta untuk diambil manfaatnya dengan mempertahankan *zat* benda tersebut dan memutus hak *waqif* untuk mendayagunakan harta tersebut. *Waqif* tidak boleh melakukan apa saja terhadap harta yang diwaqafkan. Berubahnya status kepemilikan dari milik seseorang, kemudian diwaqafkan menjadi milik Allah. Jika *waqaf* wafat, harta yang diwaqafkan tersebut tidak dapat diwariskan kepada ahli waris. *Waqif* menyalurkan manfaat harta yang diwaqafkannya kepada *mauquf 'alaih* (orang yang diberi waqaf) sebagai sedekah yang mengikat, yang mana *waqif* tidak dapat melarang menyalurkan sumbangannya tersebut. Apabila *waqif* melarangnya, maka *qadhi* berhak memaksanya agar memberikannya kepada *mauquf 'alaih*. Oleh karena itu, madzhab ini mendefinisikan waqaf adalah tidak melakukan suatu tindakan atas suatu benda yang berstatus sebagai milik Allah swt dengan menyedekahkan manfaatnya kepada suatu kebajikan (sosial).

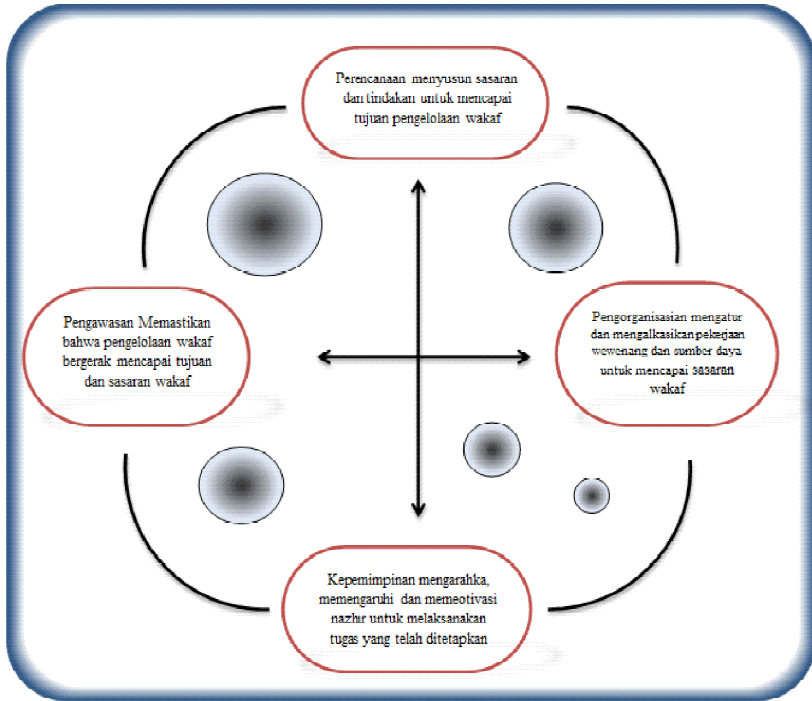
Sedangkan waqaf produktif adalah upaya untuk meningkatkan (memaksimalkan) fungsi-fungsi waqaf agar dapat memenuhi kebutuhan para pihak yang berhak menerima manfaatnya. Dengan terpenuhinya kebutuhan para pihak berarti waqaf dalam batas-batas tertentu telah berfungsi untuk menyejahterakan masyarakat.²⁶ Atau waqaf produktif adalah sebuah skema pengelolaan donasi waqaf dari umat, yaitu dengan memproduktifkan donasi tersebut, hingga mampu menghasilkan surplus yang berkelanjutan. Donasi waqaf dapat berupa benda bergerak, seperti uang dan logam mulia, maupun benda tidak bergerak, seperti tanah dan bangunan. Dasar hukum waqaf produktif di Indonesia adalah UU Nomor 41 Tahun 2004 tentang waqaf dan PP Nomor 42 Tahun 2006 tentang pelaksanaan UU Nomor 41 Tahun 2004 tentang waqaf.

Proses pemberdayaan waqaf produktif

Pada dasarnya teori pemberdayaan waqaf produktif dapat diperhatikan dari model manajemen waqaf produktif yang dikembangkan oleh Rozalinda yaitu menggunakan fungsi manajemen berbasis Islam.²⁷

²⁶Jaih Mubarak, "*Waqaf Produktif*", Cetakan pertama, (Simbiosis Rekatama Media, Bandung 2008). hlm. 17.

²⁷Rozalinda, *Manajemen Waqaf Produktif*, (P T Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015) hlm: 90.



Gambar 1. Proses Interaktif Fungsi Manajemen Waqaf²⁸

Model manajemen waqaf tersebut menunjukkan hubungan semua titik dalam dua arah yang berarti bahwa fungsi-fungsi manajemen waqaf diperlukan agar keseluruhan sumber daya pengelola waqaf dapat dipergunakan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan pengelolaan waqaf dapat dicapai. Perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan adalah tindakan simultan dan saling berhubungan. Ini adalah cara untuk menangani hubungan formal yang berlangsung secara beransur-ansur.

Standar yang dipergunakan dalam mengevaluasi dan mengendalikan tindakan *nadhzir* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan dan sebagai faktor utama dalam memotivasi dan memimpin bawahan. Ini berarti agar seluruh kegiatan pengelolaan waqaf berjalan lancar, pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengawasan dilakukan secara simultan.²⁹ Dalam rangka mencapai

²⁸ *Ibid.* hlm.91.

²⁹ Rozalinda, *Manajemen Waqaf*, hlm. 92.

tujuan yang ditentukan dan organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan, tentu proses manajemen juga harus berpedoman kepada prinsip-prinsip dalam Islam. Tidak hanya dikelola dengan manajemen yang baik dengan memanfaatkan sumber daya bisnis, seperti tenaga kerja, peralatan, dan uang untuk menghasilkan barang dan jasa; tetapi manajemen harus memegang teguh prinsip-prinsip Islami sebagai wujud kebajikan). Prinsip-prinsip Islam merupakan prinsip yang universal dan berlaku bagi semua golongan masyarakat di dunia dan sebagai suatu disiplin ilmu yang digali dari Al-Qur'an dan Hadist.³⁰ Berikut penjelasan tahapan-tahapan dalam pemberdayaan ekonomi berbasis Islam (Islam).

1. Perencanaan

Islam memandang perencanaan sebagai musyawarah yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Allah SWT menciptakan alam semesta dengan hak dan perencanaan yang matang dan disertai dengan tujuan yang jelas.

Dalam melakukan perencanaan, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain hasil yang ingin dicapai, orang yang akan melakukan, waktu dan skala prioritas, serta dana (*capital*).³¹ Konsep manajemen dalam ekonomi Islam menjelaskan bahwa setiap manusia hendaklah memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok. (*Al Hasyr: 18*).

2. Pengorganisasian

Istilah pengorganisasian berasal dari kata organisme yang merupakan sebuah entitas dengan bagian-bagian yang terintegrasi, sehingga hubungan satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan terhadap keseluruhan. Lebih jauh lagi, istilah ini diartikan sebagai tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antar orang, sehingga setiap orang dapat bekerjasama secara efisien untuk memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.³²

³⁰Ibid, hlm 93.

³¹Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*. Penerbit Gema Insani Press, Jakarta, 2003, hlm: 77-78.

³²M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariah*, Penerbit Khairul Bayan, Jakarta, 2002, hlm: 127.

Pengorganisasian mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.³³

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi dan memotivasi anggota organisasi untuk menjalankan tugas mereka secara tanggung jawab dan akuntabel. Berbeda dengan perintah yang terbatas pada hierarki atasan-bawahan, Islam lebih menjunjung tinggi kepemimpinan yang melibatkan sumber daya manusia yang ada. Manajemen akan bekerja bersama-sama dengan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah dikomitmentkan bersama oleh semua anggota.³⁴

Sesuai dengan Islam, pengaruh dan motivasi yang diberikan oleh manajemen harus didasarkan pada iman. Motivasi kerja merupakan perpanjangan dari kerangka kerja yang harus menentukan visi, misi, ukuran kesuksesan, dan pemahaman tentang posisinya. Oleh karena itu, manajemen harus menjaga kerangka berpikir dan pemahaman bahwa misi yang dilakukan selaras dengan tugasnya sebagai *khalifah* di bumi untuk mewujudkan kesejahteraan.³⁵

4. Pengawasan

Pengawasan bertujuan untuk memastikan aktivitas organisasi telah sesuai dengan regulasi dan aturan organisasi. Pengawasan tidak hanya berfokus pada tujuan akhir, tetapi juga nilai yang dianut oleh organisasi. Manajemen diawasi dan dievaluasi tidak hanya dari sisi keuntungan, tetapi juga memastikan apakah manajemen telah melakukan proses pengelolaan sesuai Islam, secara amanah, adil, serta mampu mewujudkan kesejahteraan sosial.³⁶

³³ Suparman Usman, *Hukum perwaqafan di Indonesia*, Darul Ulum Pres, Jakarta, 1999, hlm. 45.

³⁴ *Ibid.* hlm. 137.

³⁵ *Ibid.*, hlm. 137.

³⁶ *Ibid.*, hlm. 134.

Model Pemberdayaan waqaf Produktif

Waqaf produktif memerlukan pemberdayaan yang memadai. Pola atau model pemberdayaan dan manajemen yang baik akan berdampak pada tercapainya tujuan dan manfaat waqaf produktif. Hal ini dikarenakan manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri dari perencanaan strategis, mengelola sumber daya, dan mengembangkan aset untuk mencapai tujuan dan hasil.³⁷ Pengorganisasian waqaf produktif dapat dilakukan melalui tiga model utama, yaitu pengumpulan (*fundraising*), pengelolaan (*organization*), hingga pendistribusian manfaat (*distribution of benefits*). *Fundraising* merupakan proses pengumpulan dana waqaf. *Fundraising* dapat dibagi menjadi 2 jenis, yaitu melibatkan partisipasi *waqif* secara langsung dan tidak langsung.³⁸ Melibatkan partisipasi *waqif* secara langsung adalah kondisi jika dalam diri *waqif* muncul keinginan untuk melakukan donasi setelah mendapatkan promosi dari *fundraiser* lembaga, maka dana waqaf bisa segera diperoleh dengan mudah dan semua kelengkapan informasi yang diperlukan untuk melakukan donasi tersedia. Sedangkan, jenis yang tidak melibatkan *waqif* secara langsung adalah dengan metode promosi yang mengarah kepada pembentukan citra lembaga yang kuat, tanpa diarahkan untuk transaksi donasi pada saat itu juga. Contoh dari metode ini adalah melalui perantara, menjalin relasi, melalui referensi, dan mediasi para tokoh.

Pada umumnya sebuah lembaga melakukan kedua metode tersebut. Metode langsung diperlukan karena inisiatif yang cepat dari *waqif* untuk mendonasikan dananya. Namun, jika semua dilakukan secara langsung, maka kemungkinan menambah calon *waqif* menjadi terbatas. Kedua metode tersebut dapat digunakan secara fleksibel dan semua lembaga harus pandai mengkombinasikan kedua metode tersebut. *Fundraising* memiliki beberapa tujuan, antara lain:³⁹

1) Menghimpun Dana

Menghimpun dana adalah merupakan tujuan *fundraising* yang paling mendasar. Dana yang dimaksudkan adalah dana waqaf,

³⁷ Ziarab Mahmood and Muhammad Basharat, *Review of Classical Management Theories*, International Journal of Sosial Sciences and Education, (Volume: 2 Issue: 1 January 2012) hlm: 513.

³⁸ Jaih Mubarak, "Waqaf Produktif", hlm. 24.

³⁹ Badan Waqaf Indonesia, *Perencanaan Gerakan Nasional Waqaf Tunai Oleh President Republik Indonesia*, (Jakarta: Januari 2010), hlm. 28.

dana operasi pengelolaan waqaf, maupun barang atau jasa yang memiliki nilai material. Tujuan inilah yang paling pertama dan utama dalam pengelolaan waqaf dan ini pula yang menyebabkan mengapa dalam pengelolaan waqaf *fundraising* harus dilakukan. Tanpa aktivitas *fundraising* kegiatan lembaga pengelola waqaf akan kurang efektif. Bahkan, jika aktivitas *fundraising* tidak menghasilkan dana sama sekali maka *fundraising* tersebut dinyatakan gagal meskipun memiliki bentuk keberhasilan lainnya. Hal ini dikarenakan *fundraising* yang gagal tidak menghasilkan sumber daya, sehingga lembaga akan kesulitan untuk terus menjaga kelangsungan programnya.

2) Memperbanyak Donatur/*Waqif*

Tujuan kedua dari *fundraising* adalah menambah calon *waqif*. *Nadhzir* yang melakukan *fundraising* harus terus menambah jumlah donatur/ *waqif*nya. Untuk dapat menambah jumlah donatur, terdapat dua cara yang dapat ditempuh, yaitu menambah donasi dari setiap *waqif* atau menambah jumlah *waqif* baru. Di antara kedua pilihan tersebut, menambah *waqif* adalah cara yang relatif lebih mudah daripada menaikkan jumlah donasi dari setiap *waqif*. Dengan alasan ini, maka mau tidak mau *fundraising* dari waktu ke waktu juga harus berorientasi dan berkonsentrasi penuh untuk terus manambah jumlah *waqif*.

3) Meningkatkan atau Membangun Citra Lembaga⁴⁰

Aktivitas *fundraising* yang dilakukan oleh sebuah lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), baik langsung atau tidak langsung akan berpengaruh terhadap citra lembaga. *Fundraising* adalah garda terdepan yang menyampaikan informasi dan berinteraksi dengan masyarakat. Hasil informasi dan interaksi ini akan membentuk citra lembaga dalam benak khalayak. Dengan citra ini setiap orang akan menilai lembaga, yang pada akhirnya menunjukkan sikap atau perilaku positif terhadap lembaga. Jika yang ditunjukkan adalah citra yang positif, maka dukungan dan simpati akan mengalir dengan sendirinya terhadap lembaga, sehingga tidak ada lagi kesulitan dalam mencari *waqif*.

4) Menghimpun Simpatisan/Relasi dan Pendukung⁴¹

Kadang kala terdapat seseorang atau sekelompok orang yang telah berinteraksi dengan aktivitas *fundraising* yang dilakukan

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 30.

⁴¹ *Ibid*, hlm. 35.

oleh sebuah Organisasi Pengelola Waqaf atau Lembaga Swadaya Masyarakat. Mereka memiliki kesan positif dan bersimpati terhadap lembaga tersebut. Namun, bisa jadi pada saat itu mereka tidak mempunyai kemampuan untuk memberikan dana kepada lembaga tersebut sebagai donasi. Kelompok seperti ini kemudian menjadi simpatisan dan pendukung lembaga meskipun tidak menjadi *waqif* secara langsung. Kelompok seperti ini harus diperhitungkan dalam aktivitas *fundraising*. Walaupun mereka tidak mempunyai donasi, mereka akan berusaha melakukan dan berbuat apa saja untuk mendukung lembaga. Kelompok seperti ini pada umumnya secara sadar bersedia menjadi promotor atau pemberi informasi positif tentang lembaga kepada orang lain. Dengan adanya kelompok ini, maka lembaga waqaf telah memiliki jaringan informal yang sangat menguntungkan dalam aktivitas *fundraising*.

5) Meningkatkan Kepuasan Donatur

Tujuan kelima dari *fundraising* adalah memuaskan *waqif*. Tujuan ini adalah tujuan yang tertinggi dan bernilai untuk jangka panjang, meskipun secara teknis dilakukan sehari-hari. Kepuasan *waqif* penting karena akan berpengaruh terhadap nilai donasi yang akan diberikan kepada lembaga. Mereka akan mendonasikan dananya kepada lembaga secara berulang-ulang, bahkan menginformasikan kepuasannya terhadap lembaga secara positif kepada orang lain. Selain itu, *waqif* yang puas akan menjadi tenaga *fundraiser* alami (tanpa diminta, tanpa dilantik, dan tanpa dibayar). Karena fungsi pekerjaan *fundraising* lebih banyak berinteraksi dengan *waqif*, maka secara otomatis kegiatan *fundraising* juga harus bertujuan untuk memuaskan *waqif*.

Manajemen waqaf produktif juga harus menekankan pada pentingnya pengaturan mekanisme kerja. Pengelola waqaf baik individu ataupun lembaga perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:⁴²

1) Memiliki Sistem, Prosedur, dan Mekanisme Kerja

Sistem ini dimaksudkan untuk memperjelas mekanisme kerja pengelola waqaf, sehingga pembagian tugas tidak terikat oleh salah satu orang melainkan terikat kepada prosedur dan aturan yang ada.

⁴² M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Penerbit Gema Insani Press, Jakarta, 2003, hlm: 32

2) Melakukan Sistem Manajemen Terbuka

Pengelolaan waqaf sebagai lembaga publik perlu melakukan hubungan dengan masyarakat melalui media publikasi, serta melakukan kerjasama dengan pihak investor, konsultan, tokoh agama, dan lembaga-lembaga keagamaan lainnya dalam rangka pengembangan fungsi dan tujuan waqaf produktif.

Pemberdayaan waqaf produktif dapat di implementasikan dengan berbagai cara. Kategori produktif yang dapat dilakukan antara lain: cara pengumpulan, investasi, penanaman modal, produksi, kemitraan, perdagangan, agrobisnis, pertambangan, perindustrian, pengembangan teknologi, pembangunan gedung, apartemen, rumah susun, pasar swalayan, pertokoan, perkantoran, sarana pendidikan, sarana kesehatan, usaha-usaha yang tidak bertentangan dengan syariah.⁴³

Sejarah perwaqafan Pesantren Wali Songo Ngabar

Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diwaqafkan pada tanggal 6 Juli 1980. Pada hari Ahad, 22 Sya'ban 1400 H, bertepatan dengan 6 Juli 1980, KH.Ahmad Thoyyib dan KH.Ibrohim Thoyyib mengikrarkan bahwa Pondok Pesantren Wali Songo dengan segala kekayaan yang dimilikinya sebagai "Waqaf Untuk Pendidikan Islam".⁴⁴ Untuk itu ditunjuk 15 (lima belas) orang dari Keluarga Besar Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar untuk bertindak sebagai *nadzir* atas waqaf tersebut, dengan amanat supaya Pondok Pesantren Wali Songo Menjadi lembaga pendidikan yang tunduk kepada hukum Islam, serta berkhidmat kepada masyarakat menuju kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Waqaf dan yayasan itu sebenarnya merupakan dua hal yang berbeda. Waqaf merupakan suatu benda, sedangkan yayasan merupakan badan hukum. Suatu benda (tanah) yang dimiliki *wakif* yang diserahkan untuk dijadikan suatu sarana ibadah maupun sosial disebut tanah waqaf yang akan dikelola *nadzir* yang dapat berupa perorangan, organisasi, maupun badan hukum. Sedangkan, yayasan merupakan badan hukum, sehingga yayasan dapat bertindak dalam mengelola tanah waqaf. Yayasan bisa disebut *nadzir* karena yayasan yang mengelola tanah waqaf.⁴⁵

⁴³ UU No. 41 Tahun 2004 tentang Waqaf pasal 43 ayat (2) dan penjelasannya.

⁴⁴ *Ibid.* hlm. 9.

⁴⁵ Wawancara dengan Alwi Mudlofar bagian pengembang ekonomi Pesantren di Ngabar Ponorogo, tanggal 04-Juli-2015.

Pondok Pesantren Wali Songo mulai awal berdirinya hingga tahun 2001 masih diasuh dan dipimpin oleh keluarga pendiri, tetapi mulai tahun 2001 hingga sekarang dipimpin oleh 3 (tiga) orang yang dipilih oleh *Majlisu Riyasatil Ma'had* sebagai lembaga tertinggi dengan masa kepemimpinan 5 (lima) tahun. Sejak awal berdirinya sampai sekarang dan seterusnya pun pondok tidak berafiliasi dengan partai politik atau golongan manapun.⁴⁶ Berikut Pimpinan Pondok sejak 1961-2016:

Tabel 4.1.
Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar⁴⁷
Pimpinan Pondok

Pimpinan Pondok		
Periode	Nama	Keterangan
1961 - 1980	KH. Ibrohim Thoyyib	Pengasuh*
1980 - 2001		Pimpinan
2001 – 2006	Drs. KH. Hariyanto, MA KH. M. Zainuddin AS, Lc., MAg KH. Imam Hidayat, S.Ag	Pimpinan
2006 - 2011	KH. Heru Saiful Anwar, MA Drs. KH. Moh. Ihsan, M.Ag KH. Imam Hidayat, S.Ag	Pimpinan
2011 - 2016	KH. Heru Saiful Anwar, MA Drs. KH. Moh. Ihsan, M.Ag KII. Moh. Tholhah, S.Ag	Pimpinan

Sebelum tahun 1961 seluruh pelajar yang *nyantri* berasal dari kawasan sekitar Ngabar. Pada tahun 1961 baru berdatangan sembilan orang santri yang berasal dari kawasan di luar Ponorogo yang dengan sendirinya memerlukan tempat tinggal.

⁴⁶H.M. Bisri, M.A. *Pokok-pokok Khutbatul Iftitah Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar*, (Ponorogo, Wali Songo Publishing, 2014). Hlm.6.

⁴⁷ *Warta Tahunan Informasi Tahunan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar* Edisi XXXIII, hlm. 31.

Kedatangan mereka membuka lembaran baru dengan didirikannya secara resmi Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar pada 4 April 1961. Pemilihan Wali Songo sebagai nama pondok ini bukan tanpa alasan. Para wali dianggap berjasa besar dalam penyebaran agama Islam khususnya di pulau Jawa. Perjuangan para wali ini sangat berkesan di hati penggagas Pondok Ngabar hingga memberi nama Wali Songo. Nama itu juga dikarenakan dua hal, yaitu pertama, keinginan untuk mengingat jasa-jasa para wali dalam bidang dakwah Islam di Indonesia; serta kedua, keinginan mewarisi sekaligus meneruskan semangat dan usaha para wali dalam menyebarkan ajaran agama Islam. Selain itu, santri pertama yang datang ke pesantren ini ada sembilan orang dari berbagai daerah.

Kemudian, *nadhzir* diamanatkan dalam waktu sesingkat-singkatnya untuk mendirikan yayasan yang berbadan hukum bernama *Majlisu Riyasatil Ma'had* sebagai lembaga tertinggi dalam struktur organisasi Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dan sebagai pelaksana amanat *waqif* yang tercantum dalam Piagam Ikrar Waqaf. Dengan berdirinya lembaga berbadan hukum ini struktur organisasi di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diperjelas. Fungsi dan wewenang masing-masing lembaga dibuat sejelas mungkin sehingga tidak terjadi tumpang tindih antara fungsi dan wewenang lembaga-lembaga yang ada. Termasuk juga telah dibuat aturan yang jelas tentang mekanisme pergantian kepemimpinan, sehingga kelangsungan hidup Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar dapat lebih dijamin dan dipertanggungjawabkan.

Hingga saat ini pondok menyelenggarakan lembaga pendidikan Taman Kanak-Kanak, *Ibtidaiyah*, serta *Mu'allimin* dan *Mu'allimat*. Jika memungkinkan, pondok akan melanjutkan untuk mengembangkan di tingkat Pendidikan Tinggi. Hal ini dikarenakan pondok memang bertujuan untuk menjadi Lembaga Pendidikan Islam yang berjiwa pondok pesantren dengan mengutamakan arah pendidikannya kepada takwa kepada Allah, beramal shalih, berbudi luhur, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berfikiran bebas, dan berwiraswasta⁴⁸; serta menjadi tempat beramal untuk meninggikan kalimat Allah.

⁴⁸ *Ibid.* hlm. 16.

Mekanisme pengelolaan waqaf produktif di Wali Songo Ngabrar

Seperti yang dijelaskan di atas, apabila dilihat dari bentuk dan pengaturan harta produktif, maka lembaga waqaf serupa dengan yayasan ekonomi. Artinya pengurus tidak turut memiliki harta akan tetapi terjadi pemisahan antara kepemilikan dan pengurus untuk mengurangi penyimpangan secara internal dari para pengurus seta demi menjaga profesionalitas. Dalam sistem ekonomi Islam, tujuan manajer harus selaras dengan harapan pemilik melalui pengelolaan (manajemen) atas instrumen ekonomi Islam seperti yang diamanatkan oleh pemilik. Manajemen ini menempati posisi penting dalam mempengaruhi tingkat keefektifan waqaf produktif. Selain itu, manajemen sangat menentukan kelangsungan lembaga waqaf karena yang paling menentukan benda waqaf bermanfaat atau tidak adalah pola manajemen yang digunakan.⁴⁹ Kalau pengelolaan harta waqaf dikelola seadanya dengan menggunakan sistem kepercayaan dan sentralisme kepemimpinan yang bertumpu hanya pada satu orang saja, maka paradigma tersebut harus diganti dengan manajemen modern dengan menonjolkan sistem manajemen yang lebih profesional secara rapi, benar, tertib, dan teratur sesuai prinsip Islam. Selain itu, kegiatan manajemen perlu mengacu pada UU No. 41 Tahun 2004 tentang waqaf dan PP No. 42 Tahun 2006 tentang pelaksanaannya.⁵⁰

Profesionalitas manajemen ini harusnya dijadikan semangat pengelolaan benda waqaf dalam rangka mengambil kemanfaatan yang lebih luas dan lebih nyata bagi kepentingan masyarakat banyak.⁵¹ Bahkan, pengelolaan waqaf produktif sebagai sumber daya di dalam sebuah balai pendidikan berbasis pesantren secara baik berpotensi menjadi pusat perhatian tersendiri dan memberikan dampak yang sangat besar bagi pemberdayaan masyarakat. Memberdayakan masyarakat berarti melakukan perubahan ke dalam masyarakat yang lebih baik yang identik dengan pembangunan dan perubahan, yaitu peningkatan bidang-bidang kehidupan yang memang diarahkan kepada tujuan yang hendak

⁴⁹Direktorat Pemberdayaan waqaf, *Paradigma Baru Waqaf di Indonesia*, (Jakarta, Februari 2008), hlm: 81.

⁵⁰Rachmadi Usman, *Hukum Perwaqafan di Indonesia*, (Jakarta, Sinar Grafika, 2013) hlm 78.

⁵¹ *Ibid*, hlm: 82.

dicapai⁵² khususnya bagi peradaban umat Islam.

Demikian pula pengawasan yang dilakukan dalam pengelolaan waqaf produktif merupakan fungsi yang mengusahakan adanya keserasian antara rencana dan pelaksanaan. Pengawasan bersifat timbal balik, artinya pengawasan tidak saja bertujuan untuk menyesuaikan pelaksanaan dengan suatu rencana, akan tetapi digunakan pula untuk menyesuaikan rencana dengan perkembangan situasi dan kondisi yang terjadi dari waktu ke waktu.⁵³ Berdasarkan hal tersebut, mengelola harta waqaf secara produktif merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh suatu lembaga yang mempunyai aset waqaf. Pengelolaan waqaf produktif, baik dari segi perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan pengawasan dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Visi waqaf Pondok Pesantren Wali Songo (PPWS) adalah terwujudnya ekonomi Pondok Pesantren Wali Songo yang mandiri dan bermartabat, sedangkan misi adalah melakukan segala usaha di bidang ekonomi demi tercapainya tujuan-tujuan pondok dengan mengingat ketentuan-ketentuan hukum Islam dan peraturan-peraturan negara yang berlaku; melakukan pemeliharaan, penyempurnaan, dan pengembangan usaha Pondok Pesantren Wali Songo Ngablar; melakukan pendataan dan inventarisasi aset dan hak milik pondok; serta melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga terkait bagi pengembangan ekonomi.⁵⁴ Visi misi harus sesuai dengan Panca Jiwa pondok, yaitu keikhlasan, kesederhanaan, berdikari (kesanggupan menolong diri sendiri), *ukhuwah Islamiyah*, dan kebebasan.

Perencanaan dalam waqaf produktif di PPWS sudah dirancang dan terkonsep dengan rapi dan terstruktur dalam jangka pendek dan jangka panjang melalui rapat rencana kerja bulanan, anggaran, dan menggunakan laporan keuangan yang sangat teliti dan disetujui oleh pimpinan pesantren melalui bendahara yayasan. Perencanaan yang dilakukan oleh PPWS merupakan sebuah tujuan

⁵² Departemen Agama, *Model Pengembangan Waqaf Produktif*, (Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Waqaf, 2008), hlm: 120.

⁵³ Setiawan Budi Utomo, *Manajemen Efektif Dana Waqaf Produktif*, (Jakarta, Rumah Zakat Indonesia) hlm: 5.

⁵⁴ *Ibid*, hlm: 55.

yang sangat harus dilakukan untuk mengetahui proyeksi, potensi yang dimiliki dalam mengelola waqaf produktif, biaya yang akan dikeluarkan, tingkat investasi, sasaran, target dan waktu yang seefisien mungkin dalam menggalakkan waqaf produktif, perkiraan hasil keuntungan unit-unit usaha yang ada di dalam perekonomian pesantren demi tercapainya ekonomi mandiri, serta melakukan evaluasi atas program yang telah dilakukan tahun sebelumnya.

Lembaga-lembaga dan staf-staf pondok,⁵⁵ seperti TA *Al-Manae*, MI *Mambaul Huda*, *Tarbiyatul Mu'alimin Al-Islamiyah*, *Tarbiyatul Mu'alimat Al-Islamiyah*, Sekretariat Pimpinan Pondok, Organisasi Santri Wali Songo (OSWAS) Putra maupun Putri, serta Majelis Pembimbing Santri (MPS) kampus Putra dan Putri telah memiliki anggaran masing-masing yang harus disusun untuk pendapatan dan pengeluaran pada masa jabatannya. Anggaran ini termuat dalam Rencana Anggaran dan Pendapatan Bulanan (RAPB) yang mulai dibentuk pada tahun 2015 dan dipelopori oleh Ustadz H.M. Zaki Su'aidi, Lc.,GDIS., M.A., M.PI (HONS) dan Ustadz Drs. Khudlorie HF. Selaku yang bertanggung jawab atas mutualisme kelancaran ekonomi pondok.⁵⁶

Lebih lanjut menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung dalam bukunya *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*,⁵⁷ penyusunan perencanaan memerlukan kajian untuk memperoleh data yang berkaitan dengan kelayakan kegiatan ekonomi tersebut. Data-data tersebut ialah data yang berkaitan dengan karakteristik demografi, kegiatan ekonomi, persaingan, iklim sosial, rencana tata ruang, dan lingkungan.

Perencanaan waqaf produktif di PPWS telah mempertimbangkan sistem demografi yang sudah ada secara terstruktur (demografi meliputi ukuran, struktur, dan distribusi penduduk, serta bagaimana jumlah penduduk berubah setiap waktu akibat kelahiran, kematian, migrasi, serta penuaan) dalam melaksanakan kegiatan ekonomi yang terus-menerus berputar dari setiap unit-unit usaha yang ada, seperti beberapa unit usaha yang membantu perekonomian pondok, yaitu Penggilingan Padi, Warung Amal Putra, Warung Amal Putri, Wartel Putri, transportasi Elf, *minimarket*

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2005), hlm: 98.

WBC, Depot WBC, penginapan tamu dan *meeting hall* WBC, transportasi truk, konveksi Firja, meubel, Ngabar Mart Putra, Ngabar Mart Putri, dan *laundry*.

Jika dilihat dari manajemen perencanaan yang dilaksanakan oleh PPWS, dapat disimpulkan bahwa perencanaan yang dilaksanakan telah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam manajemen perencanaan waqaf produktif, baik secara administratif maupun prinsip-prinsip Islam. Hal ini dikarenakan Islam memandang perencanaan sebagai musyawarah yang dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan di masa yang akan datang dan penentuan strategi yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi; sebagaimana Allah SWT menciptakan alam semesta dengan hak dan perencanaan yang matang dan disertai dengan tujuan yang jelas. Dengan demikian, dalam ekonomi Islam perencanaan yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan keadaan, situasi, kegiatan ekonomi, dan rencana tata ruang yang sesuai dengan kemandirian pesantren.

2. Pengorganisasian

Dijelaskan oleh Buchari Alma⁵⁸ bahwa organisasi juga diartikan sebagai suatu keseluruhan termasuk di dalamnya fasilitas keuangan, material fisik, dan sumber daya manusia yang perilakunya diatur menurut posisi berdasarkan tugas pekerjaan. Pengaturan posisi dan tugas dimuat dalam struktur organisasi sebagai suatu rangka kerjasama dari berbagai bagian menurut pola yang menghendaki adanya tertib, penyusunan yang logis, dan hubungan yang serasi. Dengan kata lain, struktur organisasi adalah rangka yang menunjukkan segenap tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, hubungan antara fungsi-fungsi, serta wewenang dan tanggung jawab tiap anggota organisasi.

Pengelolaan yang dapat merealisasikan tujuan waqaf produktif sebenarnya adalah pengelolaan pihak swasta setempat yang masa jabatannya terbatas pada waktu tertentu, tunduk pada pengawasan administrasi, keuangan negara, dan masyarakat, serta mendapat dukungan dari pemerintah dalam aspek perencanaan, investasi, dan pendanaan. Bentuk kepengurusan ini menyerupai kepengurusan yayasan yang bekerja sesuai dengan kebijakan pasar dan menggantikan pengawasan organisasi kemasyarakatan serta pemiliknya dengan pengawasan pemerintah dan masyarakat.

⁵⁸ Buchari Alma, *Pengantar Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm: 115.

Adapun bentuk pengelolaan swasta yang diusulkan oleh *Mundhzir* untuk mengelola harta waqaf produktif terdiri dari beberapa perangkat, yaitu 1) pengelolaan langsung yang terdiri dari badan hukum atau dewan yang terdiri dari beberapa orang atau 2) organisasi atau dewan pengelola harta waqaf yang bertugas memilih dan mengawasi pengurus. Pengurus waqaf seperti ini diawasi oleh pemerintah yang telah membentuk lembaga pengawas yang terdiri dari orang-orang profesional sesuai dengan standar kelayakan teknis yang telah direncanakan. Pemerintah juga memberikan bantuan teknis dan fasilitas keuangan yang diberikan oleh kementerian atau badan yang membina urusan waqaf dan memperhatikan pengembangannya.⁵⁹

Berdasarkan hasil observasi, PPWS berbentuk dan bertindak seperti yayasan. Pertama, dilihat dari sisi pengorganisasian fisik, maka pengelola bertugas untuk memperbesar hasil waqaf produktif dengan pengelolaan yang optimal, melindungi pokok harta pemilik, meminimasi kemungkinan kerusakan, dan mendistribusikan hasil-hasilnya. Tata ruang dan lingkungan di unit-unit usaha PPWS sudah tersusun dengan rapi dengan disediakannya lahan berupa tanah maupun bangunan dan dukungan dari lingkungan yang sangat produktif dalam melakukan kegiatan ekonomi dalam kesehariannya.

Kedua, dilihat dari sisi pengorganisasian keuangan, pengelolaan keuangan waqaf produktif diwujudkan melalui tiga metode utama, yaitu manajemen penghimpunan, manajemen investasi, dan manajemen penyaluran manfaat waqaf produktif. Penghimpunan waqaf produktif yang dilakukan oleh PPWS cukup efektif karena selalu mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Penghimpunan waqaf produktif yang sekarang dijadikan unit-unit usaha pondok semakin maju dan berkembang. Bahkan, pada saat ini unit-unit usaha yang berkembang sampai 15 unit yang di setiap unitnya mempunyai keuntungan yang berbeda-beda. Pelaporan atas perolehan keuntungan dibuat dan diserahkan kepada bendahara yayasan dengan persetujuan Pimpinan.

Metode penghimpunan dana waqaf diatur untuk dijadikan modal sarana dan prasarana bagi santri, guru-guru, dan masyarakat sekitar. Adapun seperti bagian pertanahan dan pertanian, YPPW-

⁵⁹ Abdul Hakim, *Manajemen Waqaf Produktif dan Investasi Dalam Sistem Ekonomi Syari'ah*, (Jurnal, Riptek, Vol.4, No.11, Tahun 2010), hlm: 21.

PPWS memprioritaskan kepada bapak ibu guru untuk mengelola atau menggarap sawah milik pondok, dengan harapan untuk menambah penghasilan dan meningkatkan kesejahteraan.

Selanjutnya, manajemen investasi yang dilakukan dengan cara sebelum dimulainya ajaran baru setiap unit usaha membuat perencanaan awal atau kebutuhan modal yang disetujui oleh Ketua yayasan dan setelah disepakati oleh bapak Pimpinan. Setelah disetujui, modal awal diambil dari uang kas atau yang biasanya disebut dengan dana abadi (dana operasional). Bagian usaha yang bergelut di bidang *minimarket* dapat mengambil barang terlebih dahulu dari distributor dan membayarnya di kemudian hari setelah barang-barang tersebut terjual. Keuntungan yang dihasilkan digunakan sepenuhnya untuk kesejahteraan pondok, santri, dan para *asatidz*.⁶⁰

Usaha untuk mengelola investasi penyertaan modal dapat dilakukan melalui berbagai cara, di antaranya adalah modal dikelola dalam suatu usaha dan melalui pola kemitraan (*partnership*). Pola-pola kemitraan dalam Islam dapat dilakukan dalam bentuk *mudharabah* dan *musyarakah (syirkah)*.⁶¹

Ketiga, dilihat dari sisi pengorganisasian sumber daya manusia, aspek organisasi di PPWS berorientasi pada kepentingan dan kemaslahatan santri, guru, dan dosen yang didesain sesuai visi dan misinya. Kekuatan dari organisasi dan manajemen akan muncul dari kualitas personil dan sifat amanah yang dibutuhkan sesuai dengan komposisinya.

Personil-personil yang diposisikan dalam struktur organisasi untuk mengorganisasi waqaf adalah Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Waqaf Pondok Pesantren Wali Songo (YPPW-PPWS). YPPW-PPWS merupakan salah satu dari 9 lembaga di bawah *Majlisu Riyasati-L-Ma'had* yang mendapat beban tugas dan tanggung jawab utama dalam memelihara dan mengembangkan semua hajat materiil milik pondok, serta mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada Pimpinan Pondok. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, ia berfungsi sebagai pelaksana kerja dalam hal memelihara dan mengembangkan materiil pondok, sehingga dapat mencapai tujuannya.

⁶⁰ Wawancara dengan Alwi Mudhofar Ketua Yayasan Pondok Pesantren di Ngabar Ponorogo, tanggal 09- Desember-2015.

⁶¹ Abdul Hakim, *Manajemen Harta Waqaf Produktif dan Investasi dalam Sistem Ekonomi Syari'ah*, (Jurnal Riptek, Vol.4.No.11, Tahun 2010), hlm: 28.

Untuk merealisasikan fungsi, tugas, dan tanggung jawab yayasan, maka diberikan beban tugas kepada masing-masing pengurus. Struktur organisasi telah membentuk divisi atau bagian-bagian sesuai dengan kebutuhan. Pembagian dan pendelegasian tugas kepada masing-masing divisi atau bagian telah dilakukan dengan jelas, sehingga tidak terjadi tumpang tindih serta tetap ada kerjasama dan dalam kordinasi yang baik.

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Untuk meningkatkan kemampuan *nadhzir*, maka pembinaan dilakukan kepada para *nadhzir* dalam berbagai aspek misalnya tentang hukum perwaqafan, sistem ekonomi syari'ah, administrasi perwaqafan, dan materi-materi lain yang terkait. Pembinaan secara berkala penting dilakukan karena *nadhzir* waqaf produktif memikul beban yang relatif lebih berat daripada *nadhzir* benda waqaf yang langsung diambil manfaatnya. Untuk melaksanakan tugas sebagai *nadhzir* sebagaimana yang tercantum dalam pasal 11 UU Nomor 41 tahun 2004 tentang Waqaf,⁶² ia dituntut untuk memiliki pengetahuan tentang bisnis yang Islami, serta kemampuan mengambil strategi yang tepat agar benda waqaf yang menjadi tanggung jawabnya semakin berkembang.

Secara umum, pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui Pusat Latihan Manajemen Pondok Pesantren (PLMPP) yang didirikan oleh Badan Waqaf untuk memberdayakan santri dan masyarakat dalam berbagai bidang kewirausahaan,⁶³ Lembaga ini merupakan mesin pemberdayaan SDM yang secara stuktural berada di bawah pimpinan pondok. Setiap santri yang akan diterjunkan ke unit-unit usaha milik PPWS Ngabar atau akan terjun ke masyarakat dididik dan dilatih terlebih dahulu dilembaga ini agar memiliki ketrampilan yang memadai baik menjadi pemimpin di masyarakat maupun menjadi juru dakwah yang tidak menggantungkan kehidupannya kepada masyarakat.

Sifat kemandirian yang sesuai dengan Panca Jiwa Berdikari, benar-benar dijalankan oleh seluruh penghuni pondok dalam segala hal termasuk dalam unit-unit usaha, prinsipnya selama

⁶² *Nadhzir* mempunyai tugas: a. melakukan pengadministrasian benda waqaf; b. mengelola dan mengembangkan harta benda waqaf sesuai dengan tujuan, fungsi dan peruntukannya, c. mengawasi dan melindungi harta benda waqaf; d. melaporkan pelaksanaan tugas kepada Badan Waqaf Indonesia.

⁶³ Wawancara dengan Alwi Mudhofar Ketua Yayasan Pondok Pesantren di Ngabar Ponorogo, tanggal 09- Desember-2015.

pondok masih mampu memproduksi, menciptakan, dan mengerjakannya sendiri, maka pondok tidak akan bersandar pada luar pondok. Di samping itu Pondok Wali Songo melalui Kopontrennya terus melakukan inovasi dan perkembangan guna memperkaya usaha-usaha dalam memperdayakan waqafnya.

4. Kepemimpinan

“Seorang kyai di pondok tidak cukup sekedar mengajarkan pelajaran akidah, tafsir, hadits, atau pelajaran-pelajaran lainnya, sebab mendidik itu tidak cukup hanya dengan pelajaran. Di Wali Songo yang mendidik santri dalam kehidupan adalah seluruh kegiatan yang diselenggarakan oleh pondok. milliu pesantren yang diisi dengan berbagai kegiatan inilah yang mendidik para santri-santri Wali Songo, dan inilah yang harus diatur, dikelola, dan dimenej kyai di Wali Songo. jadi tugas kyai itu menata, mengembangkan, menghidupkan tata kehidupan pondok secara total.⁶⁴

Di Wali Songo yang dipilih menjadi kyai harus siap bekerja keras, tekun, menguasai masalah, baik itu menyangkut nilainya, sistemnya, materinya, program pendidikannya”bahkan tentang Pengelolaan Waqafnya.

Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Waqaf Pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, berkewajiban melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan pimpinan pondok pesantren Wali Songo Ngabar.⁶⁵ Ketua yayasan Pemeliharaan dan pengembangan Waqaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar adalah mandataris pimpinan Pondok Pesantren dan bertanggung jawab kepada pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Ketua Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Waqaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar disamping memimpin bagian-bagian yang ada pada lembaga tersebut, berkewajiban mengatur dan membina masing-masing anggota pengurus yayasan pemeliharaan dan pengembangan waqaf pondok pesantren.

Ketua yayasan berhak mengatur fungsi dan wewenang bagian-bagian agar terciptanya suasana yang kondusif dan stabil dalam pengembangan pemeliharaan waqaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar diantara fungsi dan wewenang bagian-bagian adalah, Seketaris Yayasan adalah penanggung jawab dan pengatur kegiatan

⁶⁴ Wawancara dengan Heru Syaiful Anwar Pimpinan Pesantren di Ngabar Ponorogo, tanggal 05- November-2015.

⁶⁵ *Ibid.*

ketatausahaan yayasan pemeliharaan dan pengembangan waqaf pondok pesantren rumah tangga, statistik, pengumpulan data kegiatan serta grafik kegiatan yayasan pemeliharaan dan pengembangan waqaf pondok pesantren seperti yang sudah tertera dalam Anggaran Rumah tangga Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Waqaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar adalah Sekretaris yayasan membantu ketua dalam menuanakan kewajiban dan mewakili ketua jika berhalangan.⁶⁶ Kemudian ada pula Bendahara yayasan yang harus di atur ooleh pimpinan yayasan, bendahara yayasan pemeliharaan dan pengembangan Waqaf pondok pesantren Wali Songo Ngabar, mengkoordinasi semua kegiatan yang ada pada bagian tersebut yaitu: Bagian Perluasan Waqaf Pertanahan, Bagian Pemeliharaan Waqaf Pertanian, Bagian peralatan Pergedungan Pembangunan dan perlistrikan, Bagian Keuangan Usaha: Pembantu bendahara Mu'allimin pembantu bendahara *Mu'allimat* Pembantu bendahara Madrasah Ibtidaiyah Pembantu bendahara Tarbiyatul Athfal Koperasi Mu'allimin Koperasi *Mu'allimat Warama Mu'allimin Warama Mu'allimat* Koperasi dapur Bagian Penerbitan, dan bagian investasi.

Peneliti dapati setidaknya ada dua strategi yang telah diterapkan di Pondok Pesantren Wali Songo yaitu; proteksi dan proyeksi. Proteksi itu megacu kepada prinsip "*al-muhafadzhatu 'ala al-qadim al-sholih*" (memelihara tradisi yang baik), proyeksi itu mengacu pada prinsip "*al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*" (mengambil hal-hal baru yang lebih baik). Untuk menjalankan dua strategi ini, pimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo perlu terus-menerus mengasah berbagai kepekaan dalam mengelola dan mengembangkan Pondok Pesantren. Peka terhadap efektifitas, peka terhadap transparasi, perencanaan, evaluasi, peka terhadap koorperasi dan sinergi, peka terhadap nilai-nilai kesungguhan dan keikhlasan. Ini lah yang menjadi kesuksesan dibalik waqaf produktif yang ada di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar. Inilah yang menjadi nilai-nilai kesuksesan dalam pengelolaan waqaf produktif dimana kyai terjun langsung, dalam proses kepemimpinannya kyai menjadi sosok pemimpin yang cekatan meluangkan waktu yang penuh dalam pengelolaan waqaf produktif yang di jadikan unit-unit usaha dan mengetahui aliran dana dan keuntungan, jadi tugas kyai itu menata, mengembangkan, menghidupkan tata kehidupan pondok secara total.

⁶⁶ *Pedoman Kerja Yayasan*, Kantor Pusat Yayasan, hlm. 24.

5. Pengawasan

Pengelolaan waqaf produktif memerlukan pengawasan yang layak, yaitu pengawasan administrasi dan keuangan. Tujuan pengawasan ini adalah untuk memberikan pelayanan dan dukungan kepada pengurus harta waqaf produktif. Pengawasan atau pengendalian merupakan suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar presentasi kerja dengan sebagai umpan balik informasi, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan organisasi.⁶⁷

Pengawasan terhadap kinerja *nadzir* menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam rangka menilai keberhasilan *nadzir*.⁶⁸ Penilaian dilakukan dengan memberikan penafsiran apakah hasil sesuai dengan standar, sejauh mana terdapat penyimpangan, dan apa saja faktor-faktor penyebabnya. Pengawasan juga dilakukan terhadap sistem keuangan di pondok. Pengawasan mulai digalakkan karena pengalaman PPWS selama 50 tahun menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan mengalami pasang surut.

Dalam pengelolaan waqaf produktif di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar sudah cukup signifikan dalam hal pengawasan Berdasarkan pengamatan, kunjungan peneliti ke kantor yayasan Pemeliharaan Waqaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, pengawasan yang ada dipondok sudah memenuhi kriteria dalam pengembangan waqaf pondok, karena dalam pengawasan tersebut sudah menggunakan metode sentralisasi dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada bapak pengasuh pondok pesantren segala sesuatu yang berhubungan dengan laporan keuangan semuanya harus dengan sepengetahuan bapak pimpinan pondok pesantren. Selaku bapak pengasuh di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar K.H. Heru Syaiful Anwar. M.A. cukup cekatan dan maksimal terjun langsung dalam pengawasan harta benda waqaf Pondok Pesantren. Pengasuh pondok selalu terjun langsung dalam segala hal yang berkaitan dengan pengawasan harta

⁶⁷ M, Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syari'ah*, (Khairul Bayan, Jakarta, 2002), hlm: 203.

⁶⁸ Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syari'ah*, (Pustaka Alfabet, Jakarta, 2006), hlm: 170.

benda waqaf, setiap harinya beliau selalu keliling dan melihat data-data harta benda waqaf yang terpusat di kantor yayasan Pondok Pesantren, pembelajaran dari semua kasus yang ada di Pondok Pesantren menjadi kaca perbandingan di tahun-tahun selanjutnya, pengawasan itu tidak berhenti di pengasuh Pondok saja namun ketua Yayasan pun terjun langsung ke dalam sektor-sektor unit-unit usaha yang ada di dalam Pondok Pesantren setiap harinya, memeriksa keuntungan, rugi, saldo dan keadaan harta benda waqaf setiap harinya di semua sektor unit-unit usaha dan melaporkannya kepada bapak pengasuh bias sebulan atau seminggu sekali setiap bada maghrib.

Tidak hanya itu, peran Pemimpin Pondok dalam melaksanakan pengawasan waqaf produktif adalah harus mengetahui teori pemberdayannya dahulu dalam bingkai "*proyek terintegrasi*" yaitu mengintegrasikan manajemen proyek meliputi koordinasi semua area pengetahuan proyek ke dalam aktivitas tahapan-tahapan pelaksanaan proyek guna mencapai keberhasilan proyek⁶⁹. Pengawasan yang telah dilakukan oleh pimpinan pondok dan YPPW-PPWS sudah memasuki model transparansi karena transparansi adalah aspek penting yang tak terpisahkan dalam rangkaian kepemimpinan yang diajarkan oleh nilai-nilai Islam dengan berpijak pada sifat *amanah* dan *shiddiq*.

Kesimpulan

Dalam pelaksanaannya pemberdayaan harta waqaf produktif di Pesantren Wali Songo sepenuhnya dikelola di bawah lembaga yayasan. Artinya pengurus tidak turut memiliki harta, sehingga terjadi pemisahan kepemilikan bahkan selain daripada itu prinsip ini juga dapat mengurangi penyimpangan secara internal dari para pengurus demi menjaga profesionalitas sesuai dengan pasal 11 UU Nomor 41 tahun 2004 tentang Waqaf. Beberapa prinsip pengelolaan dana waqaf produktif di pesantren Wali Songo dalam rangkaian pemberdayaan ekonomi adalah sebagai berikut; perencanaan yaitu PPWS sudah merancang dan mengkonsep dengan rapi dan terstruktur baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang melalui rapat rencana kerja bulanan dan tahunan.

⁶⁹ Wawancara dengan KH. Heru Syaiful Anwar, MA. Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo Ponorogo, 05- November-2015 pkl 18.38 WIB.

Kedua, pengorganisasian yaitu PPWS telah melakukan pengorganisasian dengan baik melalui manajemen penghimpunan, manajemen investasi, dan manajemen penyaluran manfaat waqaf produktif. Ketiga, pengelolaan sumber daya manusia di PPWS semuanya terpusat di PLMPP (Pusat Latihan Manajemen Pondok Pesantren) Lembaga ini menjadi mesin pemberdayaan SDM yang secara struktural berada di bawah pimpinan pondok. Keempat, prinsip kepemimpinan dalam hal ini ada dua strategi yang telah dilakukan oleh PPWS, yaitu proteksi yang megacu kepada prinsip "*al-muhafazhatu 'ala al-qadim al-sholih*" (memelihara tradisi yang baik), dan proyeksi yang berlandaskan pada "*al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*" (mengambil hal-hal baru yang lebih baik). Untuk menjalankan dua strategi ini, pimpinan di Pondok Pesantren Wali Songo senantiasa terus-menerus mengasah berbagai kepekaan dalam mengelola dan mengembangkan harta waqaf, peka terhadap efektifitas, peka terhadap transparansi, perencanaan, evaluasi, peka terhadap koorperasi dan sinergi dengan lembaga-lembaga lain. Kelima, pengawasan metode sentralisasi dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada bapak pengasuh pondok pesantren segala sesuatu yang berhubungan dengan laporan keuangan.

Daftar Pustaka

- Abdul Azim Islahi, 1992, "Provision of Public Goods: Role of The Voluntary Sektor (*Waqf*) in Islamic History", *Papers presented at the Third International Conference on Islamic Economics in Kuala Lumpur, Malaysia, Islamic Research and Training Institute, Islamic Development Bank, Jeddah, Saudi Arabia.*
- Abdul Hakim, *Manajemen Harta Waqaf Produktif dan Investasi dalam Sistem Ekonomi Syari'ah*, (Jurnal Riptek, Vol.4.No.11, Tahnun 2010).
- Abu Zahra. *Muhadharat fi al-Waqf*. (Beirut:Dar al-Fikr al-'Arabi, 1971).
- Ali, Imtiaz B., 2009, "*Waqf A Sustainable Development Institution for Muslim Communities*", *Takaaful T & T Friendly Society, Valsayn Trinidad and Tobago.*
- Badan Waqaf Indonesia, *Perencanaan Gerakan Nasional Waqaf Tunai Oleh President Reppublik Indonesia*, (Jakarta: Januari 2010).
- Buchari Alma, *Pengantar Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2006).

- Departemen Agama, *Model Pengembangan Waqaf Produktif*, (Direktorat jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Waqaf, 2008).
- Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*. Penerbit Gema Insani Press, Jakarta, 2003
- Direktorat Pemberdayaan Waqaf dan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, *Paradigma Baru Waqaf di Indonesia*, (Jakarta: Februari 2008).
- Jaih Mubarak, "*Waqaf Produktif*", Cetakan pertama, (Simbiosis Rekatama Media, Bandung 2008).
- Juhaya S. Praja. *Perwaqafan di Indonesia: Sejarah, Pemikiran, Hukum dan Perkembangannya*. (Bandung: Yayasan Piara, 1995).
- Kementerian Agama Republik Indonesia Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Waqaf Tahun 2013. *Strategi Pengembangan Waqaf Tunai di Indonesia*.
- Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006).
- M, Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syari'ah*, (Khairul Bayan, Jakarta, 2002).
- M. Al-Syarbini al-Khatib, *al-Iqna fi al-Hall al-Alfadz Abi Syuza'*, (Indonesia: Dar al-Ihya al-Kutub, tt), hlm. 319.
- M. Bisri, M.A. *Pokok-pokok Khutbatul Iftitah Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar*, (Ponorogo, Wali Songo Publishing, 2014).
- M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Penerbit Gema Insani Press, Jakarta, 2003.
- Miftahul Huda, "Fundraising Waqaf dan Kemandirian Pesantren (Strategi Nadzir Waqaf Pesantren dalam Menggalang Sumber Daya Waqaf)" Makalah dipresentasikan pada The 9th Annual Conference on Islamic Studies (ACIS), Surakarta 2-5 November 2009.
- Monzer Kahf, 1999, "*Towards The Revival of Awqaf: A Few Fiqhi Issues to Reconsider*", *Papers Presented at The Harvard Forum on Islamic Finance and Economics*. Harvard University USA.
- Muhammad Abid Abdullah Al-Kabisi (2004). *Hukum Waqaf: Kajian Kontemporer Pertama dan Terlengkap tentang Fungsi dan Pengelolaan Waqaf serta Penyelesaian atas Sengketa Waqaf*, Terj. Ahrul Sani Faturrahman & Rekan KMCP. (Jakarta: Dompot Dhuafa Republika & IIMaN).

- Mukhlisin Muzarie, 2010, "*Permasalahan Waqaf dan Lembaga-Lembaga Keagamaan di Indonesia* (Mudzakarah Waqaf Uang Ulama Rifa'iyah)"
- Pedoman Kerja Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Waqaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar*, Kantor Pusat Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Waqaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, Jawa Timur, 2013
- Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, FISIP UI, Jakarta, 2006
- Rachmadi Usman, *Hukum Perwaqafan di Indonesia*, (Jakarta, Sinar Grafika, 2013).
- Rozalinda, *Manajemen Waqaf Produktif*, (P T Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015).
- Setiawan Budi Utomo, *Manajemen Efektif Dana Waqaf Produktif*, (Jakarta: Rumah Zakat Indonesia).
- Supardi, *Metodologi Penelitian ekonomi dan bisnis* (UII Press, Yogyakarta, 2005).
- Suparman Usman, *Hukum perwaqafan di Indonesia*, Darul Ulum Pres, Jakarta, 1999.
- Syamsul Anwar, "*Studi Hukum Islam Kontemporer*", cet ke-1, (Jakarta: RM Books, 2007).
- Warta Tahunan Informasi Tahunan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar* Edisi XXXIII.
- Wawancara dengan Heru Syaiful Anwar Pimpinan Pesantren di Ngabar Ponorogo, tanggal 05-November-2015.
- Wawancara dengan Alwi Mudlofar bagian pengembangan ekonomi Pesantren di Ngabar Ponorogo, tanggal 04-Juli-2015.
- Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syari'ah*, (Pustaka Alfabet, Jakarta, 2006).
- Ziarab Mahmood and Muhammad Basharat, *Review of Classical Management Theories*, International Journal of Sosial Sciences and Education , (Volume: 2 Issue: 1 January 2012).