

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Penyajian Data**

Berdasarkan hasil wawancara langsung yang penulis lakukan kepada para responden yaitu pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari tentang penerapan fungsi manajemen pada pengelolaan wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari diperoleh data yang diuraikan sebagai berikut:

##### **1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari adalah sebuah yayasan yang bertempat di atas tanah wakaf yang berlokasi di jalan Cempaka Raya, Cempaka Sari II RT 14 No 81 Kelurahan Teluk Dalam Kecamatan Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin.

Tanah wakaf yang sekarang didirikan Masjid Nahdhatussalam dan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari memiliki luas 1.800 m<sup>2</sup> dengan panjang 45 meter dan lebar 40 meter. Tanah wakaf yang sekarang ini terdiri dari empat tahap, yang pertama merupakan wakaf dari H. Parhumis dengan ukuran tanah 15×40 meter, yang kedua membeli dari H. Ahim dengan ukuran tanah yang sama yaitu 15×40 meter, yang ketiga membeli dari H. Satar dengan ukuran tanah 15×40 meter dan yang keempat merupakan tanah yang

dibeli dari H. Ramli dengan ukuran 15×20 meter dan 15×20 meter yang beliau wakafkan.<sup>1</sup>

Tanah wakaf di Masjid Nahdhatussalam semuanya sudah bersertifikat. Tanah wakaf yang diwakafkan oleh H. Parhumis dan yang dibeli dari H. Ahim dan H. Satar menjadi bangunan utama Masjid Nahdhatussalam dan tanah yang diwakafkan oleh H. Ramli merupakan tanah yang didirikan tempat mesin ATM.

Adapun yang menjadi *nazhir* dari tanah wakaf ini adalah ketua pengurus dari Masjid Nahdhatussalam dalam setiap periode:

- a. Periode pertama: H. Parhumis (1982-1999)
- b. Periode kedua: H. Mahdiun (2000-2010)
- c. Priode ketiga: H. Saifudin (2010-sekarang)

## **2. Profil Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari**

Yayasan Nahdhatussalam resmi berdiri sejak 17 September 2013 sesuai dengan surat keputusan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia No AHU-5330.AH.01.04 tahun 2013 dan Akta Notaris No 101 pada tanggal 29 Mei 2013 Di Banjarmasin yang dibuat oleh Robensjah Sjachran, SH. MH. Yayasan Nahdhatussalan Al-Banjari juga telah memegang Surat Ijin Usaha dari Pemerintahan Kota Banajarmasin guna mendirikan tempat mesin ATM

---

<sup>1</sup>H. Saifudun, ketua umum Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari, *Wawancara Pribadi*, Cempaka Sari, 28 Juni 2016.

sesuai dengan surat ketetapan No 503-4010/SKTU-VI/BP2TPM/2013. Dengan Nomor Pokok Wajib Pajak No. 03.301.664.5-731.009.<sup>2</sup>

Yang berperan dalam pendirian Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari merupakan para pengurus yang terdaftar sebagai susunan pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari saat ini. Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari diberi nama Nahdhatussalam Al-Banjari karena lokasi yayasan yang bertempat di Masjid Nahdhatussalam sedangkan Al-Banjari merupakan permintaan dari notaris untuk membahkan sebuah nama lagi agar tidak ada kesamaan dengan nama yayasan lain karena jika hanya Nahdhatussalam terlalu familiar. Nama Al-Banjari mengambil dari nama tokoh agama dari Kalimantan Selatan yaitu Syeikh Muhammad Arsyad Al-Banjari.<sup>3</sup>

Dari awal pembentukan dan berdirinya Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari belum pernah ada penggantian pengurus maupun perubahan pengurus walaupun ada beberapa pengurus yang sudah meninggal dunia, karena untuk melakukan perubahan diperlukan akta notaris dan surat keputusan dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang baru.<sup>4</sup> Pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari terdiri dari 11 orang pengurus yang terstruktur sebagai berikut:

Tabel 1: Struktur Kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari

---

<sup>2</sup>H. Hanafi, Bendahara Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari, *Wawancara Pribadi*, Cempaka Sari, 20 Juni 2016.

<sup>3</sup>Rombes Robbinsyah, Wakil Ketua Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari, *Wawancara Pribadi*, Cempaka Sari, 20 Juni 2016.

<sup>4</sup>*Ibid.*,

Pembina	Ketua	H. Ahmad Makkie
	Anggota	H. Syamsuni Eddy
		H. Mahdiun
Pengurus	Ketua Umum	H. Saifudin
	Wakil Ketua	Rombes Robbinsyah
	Sekretaris Umum	H.M. Kaharuddin Noor
	Wakil Sekretaris	H. Saderi, AIS
	Bendahara Umum	H. Hilman Yusran
	Wakil Bendahara	H. Hanafi
Pengawas	Ketua	H. Basani Mentusir
	Anggota	H. Abdul Azim

Sumber: Yayasan Nahdhatusslam Al-Banjari

Tujuan didirikannya Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari adalah memakmurkan masjid, penyebaran syiar Islam dan wadah dalam pencarian dana masjid guna pembangunan dan segala keperluan dalam pengelolaan masjid.<sup>5</sup>

Visi Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari:

---

<sup>5</sup>*Ibid.*,

Menjadikan yayasan untuk mengembangkan agama Islam melalui pembinaan iman, ilmu dan amal dengan jalan syiar dan masjid sebagai sarana ibadah, sosial dan aktualisasi memakmurkan masjid.

Misi Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari:

- a. Menyelenggarakan kegiatan amal ibadah
- b. Mengelenggarakan majlis taklim, pengajian dan ceramah agama
- c. Menghimpun remaja dalam wadah remaja masjid dengan berbagai aktifitas yang sesuai dengan usahanya
- d. Menghimpun zakat, infaq, sedekah dan wakaf dari kaum muslim dalam wadah amil zakat dan membagikan kepada yang berhak menerimanya.
- e. Memelihara dan mengelola masjid dalam keadaan baik dan berdaya guna
- f. Menyelenggarakan perpustakaan Islam
- g. Membentuk taman pendidikan Al-Quran
- h. Mendirikan badan usaha untuk mendukung kegiatan yayasan

### **3. Data Responden**

Responden dalam penelitian ini yaitu:

- |         |                             |
|---------|-----------------------------|
| a. Nama | : H. Saifudin               |
| TTL     | : Sampit, 10 September 1964 |
| Agama   | : Islam                     |

- Pendidikan : Magister (S2)
- Pekerjaan : Tenaga Pengajar
- Jabatan : Ketua Umum Yayasan
- b. Nama : Rombes Robbinsyah
- TTL : Lamongan, 12 Mei 1966
- Agama : Islam
- Pendidikan : Sekolah Menengah Atas (SMA)
- Pekerjaan : Swasta
- Jabatan : Wakil Ketua Umum
- c. Nama : H. Hanafi
- TTL : Banjarmasin, 13 Juli 1970
- Agama : Islam
- Pendidikan : Sarjana (S1)
- Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil
- Jabatan : Bendahara

#### **4. Penerapan fungsi manajemen pada pengelolaan wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari di Masjid Nahdhatussalam Banjarmasin**

Tujuan awal dari pembangunan atau pendirian Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari adalah untuk memakmurkan masjid. Untuk mencapai tujuan tersebut disusunlah visi dan misi dari Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari. Dilihat dari visi dari yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari terdapat dua poin yaitu:

- a. Mengembangkan agama Islam melalui pembinaan iman, ilmu dan amal dengan jalan syiar.
- b. Masjid sebagai sarana ibadah, sosial dan aktualisasi memakmurkan masjid.

Misi dari Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari dijabarkan dibawah ini beserta dengan realisasinya, terdapat beberapa misi yang terealisasi dan ada juga yang belum terealisasi diantaranya sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan kegiatan amal ibadah. Masjid sebagai tempat ibadah umat muslim sudah pastinya melaksanakan ibadah dan amal didalamnya.
- b. Menyelenggarakan majlis taklim, pengajian dan ceramah agama. Majlis taklim, pengajian serta ceramah agama dilaksanakan oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari di Masjid Nahdhatussalam setiap hari senin (malam selasa) dari selesai shalat magrib sampai dengan datangnya waktu shalat isya.

- c. Menghimpun remaja dalam wadah remaja masjid dengan berbagai aktifitas yang sesuai dengan usahanya. Dengan adanya remaja masjid pihak yayasan sangat terbantu dalam menjalankan kegiatan-kegiatannya seperti peringatan hari besar Islam dan hari raya.
- d. Menghimpun zakat, infaq, shadaqah dan wakaf dari kaum muslim dalam wadah amil zakat dan membagikan kepada yang berhak menerimanya. Amil zakat yang dikelola oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari melaksanakan penerimaan zakat fitrah setiap tahunnya dan disalurkan kepada warga sekitar yang berhak menerimanya.
- e. Memelihara dan mengelola masjid dalam keadaan baik dan berdaya guna. Sudah semestinya untuk menjaga kebersihan dan kenyamanan dalam beribadah diperlukannya pemeliharaan serta perbaikan pasilitas yang ada di masjid sehingga dapat digunakan dengan maksimal.
- f. Menyelenggarakan perpustakaan Islam. Perpustakaan Islam yang diinginkan oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari belum dapat teralisasi dikarenakan belum adanya tempatnya untuk dijadikan perpustakaan Islam tersebut.
- g. Membentuk taman pendidikan Al-Quran. Sama halnya dengan perpustakaan Islam, taman pendidikan Al-Quran belum dapat terealisasi dikarenakan tidak adanya tempat untuk menjadi tempatnya.

- h. Mendirikan badan usaha untuk mendukung kegiatan yayasan. Badan usaha yang didirikan oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari yaitu tempat mesin ATM yang disewakan kepada pihak-pihak bank.<sup>6</sup>

Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sementara ini hanya bergerak dibidang jasa. Jasa yang ditawarkan yaitu jasa penyedia tempat mesin ATM. Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari didirikan karena dalam pendirian jasa penyediaan mesin ATM yayasan adalah syarat utama, karena yayasan merupakan lembaga yang menjadi penyedia jasa yang berbadan hukum sehingga dapat dipertanggungjawabkan.<sup>7</sup>

Sumber dana awal dalam pendirian tempat mesin ATM berasal dari uang kas Masjid Nahdhatussalam yang dipinjam sebagai talangan. Tempat Mesin ATM selesai dibangun pada tahun 2013 dengan dana mencapai Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah). Dana talangan tersebut dipinjam sampai pembangunan tempat mesin ATM selesai dan baru dibayarkan saat yayasan mendapatkan kontrak dari pihak bank.<sup>8</sup>

Alasan pihak Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari untuk mendirikan tempat mesin ATM sebagai wakaf produktif yaitu sebagai berikut:

- a. Lokasi yang strategis.
- b. Melihat kebutuhan masyarakat waktu itu terhadap mesin ATM di sekitar Masjid Nahdhatussalam.

---

<sup>6</sup>H. Saifudun, *op. cit.*

<sup>7</sup>Rombes Robbinsyah, *op. cit.*

<sup>8</sup>H. Hanafi, *op. cit.*

- c. Dinilai tidak perlu memerlukan dana yang banyak dalam pendiriannya.
- d. Pengelolaan yang mudah dan pendapatan yang lumayan.

Dalam mendirikan tempat mesin ATM pihak yayasan sudah memperhatikan beberapa kekuatan dan kelemahan dari internal serta memperhatikan peluang dan ancaman dari pihak eksternal, semua dijabarkan sebagai berikut:<sup>9</sup>

#### Kekuatan internal

- a. Letak yang strategis. Lokasi pendirian tempat mesin ATM merupakan wilayah perkomplekan perumahan dan termasuk penduduk yang banyak, yang mana terdapat 19 RT dan terletak ditengah antara pelabuhan trisakti dan jalan cempaka.
- b. ATMnya lengkap. Terdapat 6 bilik ruang mesin ATM, 3 diantaranya ditempati oleh bank-bank negara yang memiliki nasabah yang banyak seperti Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia (BRI) dan Bank Negara Indonesia (BNI). 1 bilik ditempati oleh bank daerah yaitu Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan (BPD Kal-Sel) dan 2 bilik kosong.
- c. Adanya penjaga ATM. 2 petugas satpam yang dibagi menjadi 2 shif kerja yaitu siang dan malam yang bertugas menjaga dan menjadi tempat pengaduan dari pengguna mesin ATM jika terjadi gangguan maupun masalah pada mesin ATM.

---

<sup>9</sup>H. Saifudun, *op. cit.*

- d. ATM selalu aktif. Jika terjadi pemadaman listrik, mesin ATM akan tetap menyala karena dari pihak yayasan menyediakan genset untuk menyalakan listrik mesin ATM yang dilakukan oleh penjaga keamanan (satpam).

#### Kelemahan internal

- a. Masih ada dari mesin ATM yang tersedia bukan bank dibutuhkan konsumen. Sehingga konsumen tidak dapat menggunakan mesin ATM yang diinginkan karena beberapa dari konsumen yang menggunakan mesin ATM tidak sesuai dengan rekening bank yang digunakan.
- b. Kurang sumber daya manusia. Pengurus dari yayasan yang merupakan sukarelawan membuat pengelolaan tempat mesin ATM menjadi kurang maksimal karena para pengurus punya pekerjaan dan kesibukan lain di luar dari yayasan.

#### Peluang eksternal

- a. Banyaknya bank yang dituju. Bank yang dituju untuk mengajukan proposal jasa peletakan mesin ATM jumlahnya banyak baik bank konvensional maupun bank berbasis syariah.
- b. Kebutuhan masyarakat yang terus menerus. Seiring kemajuan teknologi saat ini mesin ATM dapat digunakan bukan sekedar buat penarikan uang tunai tapi berbagai transaksi-transaksi keuangan dan pembayaran kebutuhan rumah tangga.

#### Ancaman eksternal

- a. Mudah ditiru. Jenis usaha yang didirikan mudah ditiru oleh pihak lain. Terbukti dengan berdirinya beberapa penyedia tempat mesin ATM di daerah cempaka sampai daerah trisakti yang mana sebelumnya tidak ada.
- b. Bank yang tidak setuju. Setiap pengajuan proposal tidak semua pihak bank yang menerima dan bersedia meletakkan mesin ATMnya, ada juga pihak bank yang menolak karena berbagai alasan sesuai kebijakan tiap bank.

Dalam menawarkan tempat mesin ATM pihak yayasan menyodorkan proposal dan mempersentasikannya kepada bank-bank yang ingin memakai jasanya dalam menyewakan tempat mesin ATM. Pihak yayasan menawarkan jasanya kepada hampir seluruh bank yang ada di Kalimantan Selatan baik bank konvensional maupun bank syariah tapi hanya beberapa bank saja yang memakai jasanya yaitu bank-bank yang mayoritas memiliki nasabah yang banyak. Nilai kontrak yang ditawarkan oleh pihak yayasan kepada bank sebesar Rp. 25.000.000, tapi setiap bank meminta pengurangan sesuai kebijakan bank masing-masing.<sup>10</sup>

Dalam pengelolaan dan pemeliharaan mesin ATM seperti kebersihan, listrik, dan lainnya diserahkan kepada pihak bank masing-masing, pihak yayasan hanya menyediakan tempat mesin ATMnya saja. Untuk keamanan pihak yayasan mengerjakan dua orang satpam yang terbagi menjadi dua waktu kerja yaitu waktu siang dan waktu malam, waktu kerja siang dimulai

---

<sup>10</sup>Rombes Robbinsyah, *op.cit.*

dari jam 06:00 WITA sampai dengan 20:00 WITA dan waktu kerja malam dari pukul 20:00 WITA sampai dengan 06:00WITA. Tugas dari satpam selain untuk menjaga keamanan masjid dan ATM juga sebagai pertolongan pertama saat ada masalah pada mesin ATM atau keluhan dari nasabah pengguna mesin ATM seperti kartu ATM yang tertelan mesin ATM, maka satpam dapat langsung melaporkan kepada pihak bank untuk melakukan perbaikan kepada mesin ATM yang bermasalah. Gaji setiap bulannya untuk satpam sebesar Rp. 1.000.000 untuk satu orang satpam.<sup>11</sup>

Berikut bank-bank yang memakai jasa tempat mesin ATM Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari, lama kontak dan nilai kontrak diantaranya:<sup>12</sup>

- a. Bank mandiri dengan lama kontrak 3 tahun dan dengan nilai kontrarak Rp. 20.000.000 pertahunnya.
- b. Bank Negara Indonesia (BNI) dengan lama kontrak 3 tahun dan dengan nilai konrak Rp. 22.000.000 pertahunnya.
- c. Bank Rakyat Indonesia (BRI) dengan lama kontrak 3 tahun dan degan nilai kontrak Rp. 22.000.000 pertahunnya.
- d. Bank Muamalat dengan lama kontrak 2 tahun dan dengan nilai kontrak Rp. 20.000.000 pertahunnya.
- e. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan (BDP KAL-SEL) dengan lama kontrak 2 tahun dan dengan nilai kontrak Rp. 20.000.000 pertahunnya.

---

<sup>11</sup>*Ibid.*,

<sup>12</sup>H. Hanafi, *op. cit.*

Dewasa ini perpanjangan maupun berakhirnya kontrak baru satu bank yang habis masa kontraknya yaitu Bank Muamalat. Pihak yayasan sudah mengajukan kembali proposal untuk melakukan perpanjangan kontrak namun kebijakan dari Bank Muamalat pusat yang mengakhiri semua kontrak diseluruh Indonesia. Pengurus yang ada tidak tahu kapan berakhirnya kontrak dengan pihak bank karena semua kontrak dengan pihak bank dipegang oleh Alm. H. Hilman Yusran, sedangkan beliau sudah meninggal. Jadi pihak yayasan akan bertanya kepada pihak bank langsung kapan berakhirnya kontrak, sekaligus untuk melakukan perpanjangan kontrak.<sup>13</sup>

Dalam kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari belum terdapat departemen-departemen yang memegang bidang tertentu karena umur yayasan yang masih seumur jagung dan pihak yayasan hanya mengelola tempat mesin ATM sehingga tidak terdapat banyak kegiatan yang memerlukan departemen-departemen tertentu.

Dalam penentuan jabatan di Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari, kepengurusan sudah ditetapkan berbasarkan kepanitian pendirian Yayasan Nadhatussalam Al-Banjari. Adapun tugas dan wewenang dari pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sama halnya dengan kepengurusan organisasi biasanya yang mana tugas-tugasnya dapat dilihat sebagai berikut:<sup>14</sup>

a. Pembina

- 1) Melakukan pengarahan atas kebijakan yang akan diambil.

---

<sup>13</sup>H. Saifudun, *op. cip.*

<sup>14</sup>*Ibid.*,

- 2) Memberikan pendapat atau solusi jika terdapat masalah dalam organisasi maupun pengelolaan yayasan.

b. Pengurus

Pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari terdiri dari:

- 1) Ketua Umum yang bertugas membuat dan mengesahkan keputusan dan kebijakan yang telah disepakati dalam rapat.
- 2) Wakil Ketua bertugas menggantikan ketua dalam melaksanakan tugas-tugasnya jika ketua berhalangan.
- 3) Sekretaris bertugas melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan bidang administrasi.
- 4) Bendahara bertugas mengatur dan mencatat semua sirkulasi keuangan.

c. Pengawas

- 1) Mengawasi dalam pelaksanaan kegiatan agar tetap pada jalurnya dan sesuai dengan tujuannya.

Kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari selalu mengadakan rapat bulanan namun tidak rutin setiap bulannya guna meninjau sejauh mana perkembangan atau jika ada kendala yang dihadapi dalam pengelolaan wakaf produktif maupun jika ada kegiatan yang ingin dilaksanakan. Di luar dari rapat bulanan pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari mengambil atau memutuskan kebijakan dengan cara bicara santai

terhadap masalah-masalah yang dihadapi, jika sudah dirasa sangat penting baru di sampaikan di rapat bulanan.

H. Saifudin selaku Ketua Umum Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari dinilai sebagai sosok pemimpin yang baik. Semua tercermin dalam beliau memimpin yayasan selama ini, semua dilatarbelakangi profesi beliau sebagai tenaga pengajar sehingga sudah berpengalaman baik dalam bidang administrasi maupun birokrasi. Berbekal dari itulah beliau dipercaya sebagai Ketua Umum Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari.<sup>15</sup>

Manfaat yang pengurus dapatkan dari mengelola Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari bukan berbentuk materi tapi kepuasan batin dimana pengurus dapat menjalin silaturahmi, saling tukar pendapat dalam segala hal baik kesehatan, bisnis sampai rumah tangga dan kepuasan yang paling dirasakan adalah dengan banyak ucapan terima kasih dari masyarakat yang menggunakan mesin ATM yang berada Masjid Nahdhatussalam.<sup>16</sup>

##### **5. Kendala yang dialami dalam mengelola wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari di Masjid Nahdhatussalam Banjarmasin.**

Dalam sebuah manajemen tidak akan terlepas dari kendala-kendala yang dihadapi yang mempengaruhi terhadap tujuan yang ingin dicapai. Begitupun halnya dengan pengelolaan wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari di Masjid Nahdhatussalam Banjarmasin kendala

---

<sup>15</sup>Rombes Robbinsyah, *op. cit.*

<sup>16</sup>*Ibid.*

yang dialami adalah kurangnya sumber daya manusia secara kuantitas dan kualitas.

Pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari merupakan sukarelawan yang mengabdikan diri untuk mengelola yayasan tanpa menerima gaji. Diantara pengurus yang ada hanya beberapa pengurus saja yang aktif. Ketidakaktifan tersebut disebabkan kesibukan-kesibukan pribadi karena dari pengurus sendiri ada yang bekerja sebagai pedagang dan pegawai sehingga lebih mementingkan pekerjaan utamanya.<sup>17</sup>

Selain dari penyedia tempat mesin ATM, Yayasan Nahdhatussalam kedepannya juga merencanakan pendirian sarana-sarana Islami seperti perpustakaan Islam, radio dakwah, sekolah Islam dan klinik kesehatan. Namun untuk sementara ini pihak Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari lagi berfokus pada pembangunan masjid yang ingin diperbesar. Dana yang dibutuhkan untuk kegiatan tersebut diperkirakan sebesar tujuh miliar dan sementara ini kas yang dimiliki masjid berkisar kurang dari satu miliar. Semua program di atas terkendala juga dikarenakan kurangnya sumber daya manusia pada Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sehingga program-program tidak dapat berjalan.<sup>18</sup>

## **B. Analisis data**

---

<sup>17</sup>*Ibid.*

<sup>18</sup>H. Saifudun, *op.cit.*

Tanah yang sekarang didirikan Masjid Nahdhatussalam dan sekretariat Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari benar merupakan tanah wakaf. Wakaf yang diterapkan jika dilihat dari tujuannya adalah wakaf *khairi* yang artinya wakaf yang ditujukan untuk orang banyak dan kemaslahatan umat, jika dilihat dari waktunya wakaf ini adalah wakaf abadi dan jika dilihat dari penggunaannya wakaf ini merupakan wakaf produktif yang mana tanah wakaf tersebut dikelola sehingga menghasilkan output yang terus dikembangkan sesuai tujuan dari pengelola, disini yang berperan sebagai pengelola adalah Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari. Jadi tanah wakaf yang didirikan Masjid Nahdhatussalam dan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari adalah benar sebuah wakaf produktif.

Secara hukum syariat, transaksi di masjid dilarang sesuai dengan hadis dari Abu Hurairah, bahwa Rasulullah Shallallahu alaihi wa sallam bersabda: “Jika kamu melihat orang yang menjual atau membeli di dalam masjid, maka katakanlah ‘Allah tidak menguntungkan perdaganganmu’. Dan jika kamu melihat orang yang mencari barang hilang di dalam masjid, maka katakanlah ‘Allah tidak mengembalikan kepadamu’ (H.R At-Tirmidzi: 1321).<sup>19</sup>.

Dalil di atas menerangkan bahwa transaksi di dalam masjid, untuk daerah luar dan teras mesjid masih terdapat perbedaan pendapat antara ulama, ada yang melarang ada juga yang memberi keringanan dengan membolehkan dengan syarat transaksi tersebut tidak besar dan tidak membuat keramaian. Sesuai dengan perkataan Ath-Thahawi “Begitu juga larangan jual beli (di masjid) maksudnya

---

<sup>19</sup>Muhammad Nashiruddin Al-Albani, *Sahih sunah Tirmidzi*, Buku 2, (Jakarta, Pustaka Azzam, 2014), Hlm. 90.

adalah jual beli dalam bentuk yang besar, sehingga masjid seperti pasar. Hal itu karena beliau (Rasulullah) tidak melarang Ali menjual jasa perbaikan sandal, padahal kalau perbaikan sandal ini menjadi ramai hukumnya menjadi makruh. Hukum ini berlaku pada jual beli, membacakan syair dan membuat halaqah sebelum shalat (Jumat), kalau ini menjadi ramai maka dimakruhkan, jika tidak ramai, maka tidak apa-apa<sup>20</sup>. Atas dasar itulah pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari mendirikan tempat mesin ATM di lingkungan masjid karena transaksi pada mesin ATM tidak membuat keramaian.

### **1. Analisis Penerapan Fungsi Manajemen Pada Pengelolaan Wakaf Produktif Oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari.**

Wakaf produktif tidak akan berkembang dengan baik jika tidak diikuti dengan manajemen yang baik juga. Cara memajemen merupakan hal utama yang perlu diperhatikan, maka dari itu dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis di lapangan tentang penerapan fungsi manajemen pada pengelolaan wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari di Masjid Nahdhatussalam Banjarmasin dapat di tarik beberapa analisis yaitu sebagai berikut:

#### **a. Penerapan fungsi manajemen perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar

---

<sup>20</sup>Dr. Ahmad Zain An-Najah, MA, *Hukum Jual Beli di Masjid*, <http://www.ahmadzain.com/read/karya-tulis/494/hukum-jual-beli-di-masjid/> (14 juli 2017)

mendapat hasil yang optimal. Perencanaan merupakan sebuah keniscayaan, sebuah keharusan disamping sebagai sebuah kebutuhan.<sup>21</sup>

Dalam persepsi manajemen syariah perencanaan tidak sekedar untuk mendapatkan kesuksesan di dunia, tetapi juga untuk meraih ridho Allah swt. kelak di akhirat nantinya, sesuai dengan firman Allah swt. dalam Q.S. Al Hasyr/59: 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا أَنفُسَكُمْ وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ١٨

*Hai orang-orang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*<sup>22</sup>

Ayat Al-Quran di atas dapat dipahami bahwa setiap pekerjaan itu harus memperhatikan kemungkinan yang akan terjadi di hari esok, tentunya dengan membuat perencanaan suatu pekerjaan akan mudah dilakukan dan berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Sebuah perencanaan dikatakan baik jika memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Didasarkan kepada keyakinan bahwa apa yang dilakukan adalah baik. Semua yang direncanakan oleh Yayasan Nahdhatussalam adalah untuk kebaikan yaitu untuk memakmurkan masjid. Sesuai dengan firman Allah swt. Q.S. At Taubah/9: 18 yang artinya:

---

<sup>21</sup>Dididn Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), hlm. 77.

<sup>22</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan terjemahan*, (Surabaya: duta ilmu, 2005), hlm. 919.

إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسْجِدَ اللَّهِ مَن ءَامَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ  
الصَّلَاةَ وَءَاتَى الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ فَعَسَىٰ أَوْلِيٰكَ أَنْ  
يَكُونُوا مِنَ الْمُهْتَدِينَ ۝ ۱۸

*Hanyalah yang memakmurkan masjid-masjid Allah ialah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, serta tetap mendirikan shalat, menunaikan zakat dan tidak (takut kepada siapapun) selain Allah, maka merekalah yang termasuk golongan orang-orang yang selalu mendapatkan petunjuk.<sup>23</sup>*

- 2) Dipastikan betul bahwa sesuatu yang dilakukan memiliki manfaat yang banyak. Dengan pendirian tempat mesin ATM di tanah wakaf pada Masjid Nahdhatussalam Banjarmasin terdapat banyak manfaat baik untuk masjid tersebut maupun untuk masyarakat sekitar yang menggunakan mesin ATM tersebut.
- 3) Didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang akan dilakukan. Semua yang dilakukan oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sudah berdasarkan ilmu pengetahuan baik didapat dari buku maupun berdasarkan pengalaman dari para pengurus yang menjalankan pengelolaan mesin ATM.
- 4) Dilakukan studi banding. Studi banding yang dilakukan oleh pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari dengan melihat beberapa tempat penyedia mesin ATM seperti pada hotel-hotel dan tempat perbelanjaan, atas dasar itulah yayasan memilih mendirikan tempat mesin ATM.

---

<sup>23</sup>Departemen Agama, *op. cit.* hlm. 280.

5) Dipikirkan prosesnya. Ini sudah pasti dilakukan oleh pihak Yayasan Nahdhatussalm Al-Banjari karena tanpa ada pemikiran terlebih dahulu maka proses tidak akan berjalan dengan lancar, itu tercermin dari analisis perencanaan dibawah ini.

Dalam fungsi manajemen perencanaan, Proses perencanaan melibatkan dua elemen penting yaitu Tujuan (*goals*) dan rencana (*plan*).<sup>24</sup> Tujuan (*goals*) pada dasarnya adalah hasil akhir yang diharapkan dapat diraih atau dicapai oleh individu, kelompok atau seluruh organisasi.<sup>25</sup> Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari memiliki tujuan utama yaitu memakmurkan masjid.

Visi (*vision*) menjelaskan arah jangka panjang organisasi dan maksud strateginya.<sup>26</sup> Visi Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari yaitu mengembangkan agama Islam melalui pembinaan iman, ilmu dan amal dengan jalan syiar dan masjid sebagai sarana ibadah, sosial dan aktualisasi memakmurkan masjid.

Rencana (*plan*) adalah sebuah bentuk konsep dan dokumentasi yang menggambarkan bagaimana tujuan akan dicapai dan bagaimana perusahaan akan dialokasikan, penjadwalan dari proses pencapaian tujuan, hingga segala hal yang terkait dengan pencapaian tujuan.<sup>27</sup> Guna

---

<sup>24</sup>Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 99.

<sup>25</sup>Richard L. Daft, *Manajemen*, Edisi ke-5, Jilid 1, (Jakarta, Erlangga, 2002), hlm. 263.

<sup>26</sup>Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, Edisi 7, Buku 1, (Jakarta: Salemba Empat, 2009) hlm. 162.

<sup>27</sup>Richard L. Daft, *Manajemen*, *op. cit.* Edisi ke-5, Jilid 1, hlm. 263.

merealisasikan tujuan tersebut maka dibuatlah misi Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari. Misi (*Mission*) merupakan pernyataan yang jelas dan singkat yang mengandung tujuan dasar organisasi. Salah satu misi Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari adalah mendirikan badan usaha untuk mendukung kegiatan yayasan. Badan usaha yang di pilih oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari adalah jasa penyediaan tempat mesin ATM. Tempat mesin ATM ini didirikan diatas tanah wakaf yang merupakan wakaf produktif utama dari Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari.

Setelah misi dan visi penggerak komponen selanjutnya dari strategi adalah analisis lingkungan eksternal. Kesuksesan strategi bergantung pada penilaian lingkungan secara menyeluruh dan akurat.<sup>28</sup> Seiring manajer melakukan suatu analisis eksternal, manajer juga akan menilai kekuatan dan kelemahan dari area-area fungsional yang utama dalam organisasinya.<sup>29</sup> Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari telah melakukan analisis terhadap pendirian tempat mesin ATM dilihat sebagai berikut:

Peluang eksternal, yang menjadi peluang dalam pendirian mesin ATM adalah terdapat banyak bank yang dapat diajukan kerja sama dan kebutuhan yang terus-menerus terhadap mesin ATM.

---

<sup>28</sup>Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *op. cit.* Edisi 7, Buku 1, hlm. 166.

<sup>29</sup>*Ibid.*, hlm167.

Ancaman eksternal, ancaman eksternal dari pendirian mesin ATM adalah terdapat bank-bank yang tidak setuju untuk kerja sama dan mudah ditiru dari pihak lain.

Kekuatan internal, yang menjadi kekuatan internal dari pendirian tempat mesin ATM yaitu lokasi yang strategis, ATMnya lengkap, adanya satpam yang menjaga ATM, ATM selalu aktif.

Kelemahan internal, yang menjadi kelemahan internal dari pendirian mesin ATM yaitu masih ada dari mesin ATM yang tersedia bukan bank yang dibutuhkan konsumen dan kurangnya sumber daya manusia.

Setelah melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman terhadap pendirian tempat mesin ATM, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah penilaian terhadap lingkungan eksternal dan sumber daya internal organisasi guna membandingkan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang membantu para eksekutif merumuskan strategi bagi perusahaan.<sup>30</sup> Terdapat beberapa pertimbangan dalam mendirikan tempat mesin ATM, semua hal harus diperhatikan dengan baik seperti kekuatan dan kelemahan dalam internal pengelolaan dan diperhatikan juga peluang dan ancaman dari eksternal.

---

<sup>30</sup>*Ibid.*, hlm. 170.

Dalam melakukan analisis SWOT kekuatan-keuatan internal harus sangat ditunjukkan sedangkan semua kelemahan harus disembunyikan, karena jenis usaha yang didirikan adalah berbentuk jasa maka hal yang perlu diperhatikan adalah kepuasan dan kepercayaan atas pelayanan yang diberikan, dalam hal pengelolaan tempat mesin ATM ini pihak Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari meyakinkan pihak-pihak bank dengan menjelaskan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari dalam mengelola tempat mesin ATMnya seperti lokasi yang sangat strategis, ATM yang selalu aktif walaupun terjadi pemadaman listrik, adanya satpam yang melakukan penjagaan sehingga pihak bank dapat mempercayakan mesin ATMnya untuk diletakkan di tanah wakaf tersebut, untuk kepada pengguna mesin ATM yang ingin melakukan transaksi pihak yayasan juga memberikan pelayanan guna memuaskan konsumen dengan menyediakan satpam untuk tempat mengadu atau terjadi keluhan dan lagi untuk tempat mesin ATMnya yang lengkap membuat konsumen dapat melakukan transaksi sesuai rekening bank yang mereka miliki. Sedangkan kelemahan-kelemahan yang ada dalam pengelolaan tempat mesin ATM sebisa mungkin disembunyikan seperti adanya mesin ATM yang bukan bukan rekening dari bank konsumen dapat ditutupi dengan adanya layanan ATM bersama setiap bank walaupun terdapat biaya tambahan dan untuk kurangnya SDM, dapat ditutupi pihak yayasan karena ini merupakan sebuah rahasia dari yayasan.

Peluang dan ancaman eksternal juga perlu diperhatikan dalam melakukan analisis SWOT. Peluang yang ada harus dimanfaatkan dengan baik serta semua ancaman harus dapat dicari solusinya sehingga tidak menghambat dalam perkembangan sebuah pengelolaan. Peluang yang terdapat dalam pengelolaan wakaf produktif berupa tempat mesin ATM diantaranya adalah banyaknya bank-bank yang dapat diajukan tawaran kerja sama baik itu perbankan konvensional maupun yang berbasis syariah dengan menonjolkan kekuatan-kekuatan dalam pengelolaan untuk meletakkan tempat mesin ATMnya. Peluang lainnya adalah kebutuhan-kebutuhan masyarakat akan mesin ATM yang terus meningkat dan tidak ada habisnya, di jaman yang super canggih sekarang ini, transaksi tidak lagi harus dilakukan dengan tatap muka melainkan dengan media elektronik salah satunya adalah mesin ATM. Selain dari peluang yang harus dimanfaatkan, ancaman-ancaman eksternal juga perlu ditanggulangi, ancaman ini akan menghambat berkembangnya sebuah usaha. Ancaman-ancaman dalam pengelolaan wakaf produktif ini diantaranya adalah mudah ditiru oleh pihak lain dan adanya penolakan kerja sama dari pihak bank. Untuk ditirunya jenis usaha ini dari pihak Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari tidak dapat berbuat apa-apa untuk melarangnya tapi pihak yayasan dapat meningkatkan pelayanan serta menonjolkan kekuatan-kekuatan yang mereka miliki, sedangkan untuk terjadinya penolakan pihak yayasan juga tidak dapat berbuat apa-apa karena keputusan berada ditangan pihak bank, untuk menanggulangnya

pihak yayasan memiliki pilihan ke bank-bank lain karena jumlah perbankan saat ini sangat banyak baik bank negeri maupun bank swasta.

Setelah melakukan Analisis SWOT langkah selanjutnya adalah menerapkan strategi yang telah disusun tadi. Untuk penerapan ini harus terealisasi dalam melaksanakan pengelolaan.

Yang terakhir melakukan pengendalian strategi, pengendalian strategi adalah sistem yang dirancang untuk mendukung manajer dalam mengevaluasi kemajuan organisasi sehubungan dengan strateginya.<sup>31</sup> Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari belum terdapat pengendalian strategi dalam perencanaannya sehingga dalam perencanaannya tidak terdapat target-target yang dicapai dalam langkah perencanaannya.

#### b. Fungsi manajemen perorganisasian

Fungsi manajemen pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas, pengelompokan tugas-tugas dalam departemen-departemen dan pengalokasian sumberdaya serta penyebaran sumberdaya organisasi untuk meraih tujuan-tujuan strategis.<sup>32</sup>

Ajaran Islam adalah ajaran yang mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisasi dengan rapi. Seperti ucapan Ali bin Abi Thalib yang sangat terkenal yang artinya:

---

<sup>31</sup>Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, Edisi 7, Buku 1, (Jakarta: Salemba Empat, 2009) hlm. 180.

<sup>32</sup>Richard L. Daft, *Manajemen, op. cit.* Edisi ke-5, Jilid 1, hlm. 394-395.

*Hak atau kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi, bisa dikalahkan oleh kebatilan yang lebih terorganisir dengan rapi.*

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi.<sup>33</sup> Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari telah memiliki struktur organisasi yang mencerminkan kepengurusan yang terorganisir dengan rapi.

Manajemen erat kaitanya dengan konsep organisasi, sehubungan dengan hal tersebut organisasi dapat di artikan sebagai interaksi antara orang-orang yang ada dalam suatu wadah untuk melakukan sesuatu atau berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Sesuai dengan firman Allah swt dalam Al-Quran Q.S. As Saf/61: 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقِيمُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بَيْنَ مَرَّصُونَ ؤ

*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.<sup>34</sup>*

Ayat Al-Quran di atas dapat dipahami bahwa dengan adanya struktur kepengurusan, sebuah organisasi akan berjalan lancar dan tertata. Setiap orang memiliki tugas dan wewenangnya masing-masing sesuai dengan jabatan yang dia miliki.

Pengorganisasian dirumuskan sebagai proses menciptakan struktur sebuah organisasi. Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi dimana tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi,

---

<sup>33</sup>Dididn Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *op. cit.* hlm. 100-101.

<sup>34</sup>Departemen Agama, *op. cit.* hlm. 928.

dikelompokkan dan dikoordinasikan. Dalam mendesain sebuah struktur organisasi, seorang manajer perlu memperhatikan enam unsur penting yaitu:<sup>35</sup>

Spesialisasi kerja adalah tingkat dimana tugas-tugas dalam suatu organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan terpisah.<sup>36</sup> Kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sudah menerapkan spesialisasi kerja, hanya saja masih dalam tingkat kepengurusan inti yang terdiri dari Pembina, pengawas, ketua, sekretaris dan bendahara yang mana setiap pengurus memiliki tugas-tugasnya masing.

Departementalisasi adalah landasan yang digunakan untuk mengelompokkan tugas-tugas dan pekerjaan dalam rangka mencapai sasaran organisasi.<sup>37</sup> Dalam keorganisasian Yayasan Nahdhatussala Al-Banjari tidak terdapat pembagian departemen-departemen dalam menjalankan roda organisasinya karena dalam kegiatannya tidak memerlukan banyak sumber daya manusia.

Rantai komando adalah sebuah garis wewenang yang tak terputus yang membentang dari tingkat atas organisasi terus sampai tingkat paling bawah dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa.<sup>38</sup> Alur pertanggung jawaban dalam pengelolaan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari dimulai

---

<sup>35</sup>Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, Jilid 1, (Jakarta, PT Prenhallindo, 1999), hlm. 282.

<sup>36</sup>*Ibid.*, hlm. 282.

<sup>37</sup>*Ibid.*, hlm. 284.

<sup>38</sup>*Ibid.*, hlm. 287.

dari pelaksana kepada pengawas, pengawas kepada pengurus dan pengurus kepada Pembina. Jika ada terdapat masalah maka Pembina dapat memberi masukan dan saran.

Rentan kendali adalah jumlah bawahan yang dapat disupervisi oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.<sup>39</sup> Dalam menentukan kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sudah menerapkan rentang kendali yang efektif untuk mengurus yayasan sehingga organisasi terkendali dengan baik.

Sentralisasi adalah kadar dimana pengambilan keputusan terkonsentrasi di tingkat atas organisasi. Sedangkan desentralisasi adalah pengoperan wewenang dalam membuat keputusan ke tingkat yang lebih rendah dalam suatu organisasi.<sup>40</sup> Setiap keputusan dan kebijakan yang dijalankan dalam Yayasan Nahdhatussalam diambil melalui sentralisasi karena dalam kepengurusannya hanya terdapat pengurus inti, namun jika ada masalah yang mendesak pelaksana dapat mengambil kebijakan tanpa harus meminta saran terlebih dahulu selama itu dapat dipertanggungjawabkan.

Formalisasi adalah sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan dan sejauh mana tingkah laku karyawan

---

<sup>39</sup>*Ibid.*, hlm. 288

<sup>40</sup>*Ibid.*, hlm. 289.

dibimbing oleh peraturan dan prosuder.<sup>41</sup> Dalam menjalankan kegiatan keorganisasian Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari tidak menggunakan formalisasi karena tidak terlalu banyak kegiatan yang dilakukan.

Dalam kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari juga terdapat beberapa orang yang membantu dalam kegiatan dan kegiatannya namun tidak termasuk dalam kepengurusan yayasan. Orang-orang inilah yang bakalan dijadikan pengurus-pengurus selanjutnya sebagai regenerasi dari pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari baik sebaik ketua umum ataupun pengurus lainnya sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

### c. Fungsi manajemen kepemimpinan

Melihat dari teori pada BAB II tentang fungsi manajemen kepemimpinan, terdapat tiga poin dalam pengertian kepemimpinan yaitu manusia, pengaruh dan tujuan<sup>42</sup>. Pengaruh muncul dari sebuah kekuasaan yang dimiliki seseorang sehingga kekuasaan kuat hubungan dalam kemampuan mempengaruhi seseorang. Kekuasaan yang didapat dari oleh ketua umum Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari merupakan kekuasaan sah karena dalam kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam ketua umum memegang kendali teratas dalam kepengurusan. Maka dari itu sosok ketua umumlah yang memegang kendali kepemimpinan dalam

---

<sup>41</sup>*Ibid.*, hlm. 290.

<sup>42</sup>Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen*, Edisi ke-9, Jilid 2, (Jakarta, Salemba Empat, 2012), hlm. 329

Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sekaligus yang menjadi subjek kepemimpinan tersebut.

Dalam Islam terdapat beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. *Pertama*, kata *Umara* yang sering disebut juga dengan *ulul amri*. *Ulul amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Seperti firman Allah dalam Al-Quran Q.S. An-Nissa/4: 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*<sup>43</sup>

Ayat Al-Quran diatas dapat dipahami bahwa peran dan tugas seorang pemimpin adalah memutuskan sebuah keputusan buat rakyat. Rakyat disini dapat diartikan sebagai bawahan dari pemimpin dalam sebuah organisasi. Seperti halnya dalam kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari, ketua umumlah yang menjadi *ulil amri*.

*Kedua*, pemimpin sering disebut *khadimul ummah* (pelayan umat). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berpikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya

---

<sup>43</sup>Departemen Agama, *op. cit.* hlm.128.

atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan tersebut.<sup>44</sup> Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari yang dipimpin oleh H. Saifudin sudah dapat dirasakan manfaat oleh masyarakat sekitar dengan didirikannya tempat mesin ATM dan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari.

Sosok seorang pemimpin harus memiliki beberapa hal seperti memiliki sifat pemimpin yang baik, memiliki perilaku pemimpin dan kemampuan memahami situasi. Jika menilai sosok ketua umum Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari dilihat dari sifat pemimpin yang baik dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Penggerak adalah sekumpulan sifat yang mencerminkan tingkat usaha yang tinggi.<sup>45</sup> Kemampuan yang dimiliki dalam mengelola selama ini terbukti terus berusaha mengembangkan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari.
- 2) Motivasi kepemimpinan. Pemimpin yang baik tidak hanya memiliki dorongan tetapi mereka juga ingin memimpin.<sup>46</sup> Rasa keinginan memimpin dari pada menjadi pengikut, sekaligus pemegang keputusan tertinggi dalam organisasi yang menjadikan motivasi untuk memimpin oleh H. Saifudin sebagai ketua umum.

---

<sup>44</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *op. cit.* hlm. 119-120.

<sup>45</sup>Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, Edisi 7, Buku 2, (Jakarta: Salemba Empat, 2009) hlm. 107.

<sup>46</sup>*Ibid.*, hlm.108.

3) Integritas adalah kesamaan antara perkataan dan tindakan.<sup>47</sup>

Tercermin dari sosok beliau yang sudah menjadi pemimpin selama 4 tahun sejak tahun 2013 sampai dengan sekarang.

4) Rasa percaya diri, kepemimpinan adalah peran yang menantang dan kemampuan untuk menghadapi setiap rintangan dan mengambil sebuah keputusan.<sup>48</sup> Dalam pengambilan sebuah keputusan harus disertai dengan kepercayaan diri yang tinggi, karena dalam setiap keputusan memiliki resikonya masing-masing, resiko tersebutlah yang harus dihadapi setiap oleh H. Saifudin selaku ketua umum yayasan dalam menyelesaikan masalah tersebut.

5) Pengetahuan tentang organisasi. Pemimpin yang baik mesti memiliki pengetahuan yang tinggi tentang industry atau usaha yang dijalankan.<sup>49</sup> Pendidikan menjamin seseorang memiliki wawasan yang luas yang diperlukan dalam mengembangkan organisasi maupun usaha yang dijalankan. Dengan pendidikan magister yang beliau miliki maka dipandang mampu mengemban tugas sebagai pemimpin.

Pendekatan perilaku pemimpin adalah suatu sudut pandang kepemimpinan yang mencoba untuk mengidentifikasi yang dilakukan oleh para pemimpin yang baik yaitu perilaku yang mereka tunjukannya.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup>*Ibid.*, Hlm. 108.

<sup>48</sup>*Ibid.*, hlm. 108.

<sup>49</sup>*Ibid.*, hlm. 108.

Dihat dari perilaku kepemimpinan yang ketua umum Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari tunjukan sebagai pemimpin yang baik tercermin dari penjabaran berikut:

- 1) Perilaku kinerja pekerjaan adalah tinda-tindakan yang diambil untuk memastikan bahwa kelompok atau organisasi kerja mampu mencapai sasaran-sasarannya<sup>51</sup> Kemampuan untuk menjelaskan *job description* setiap bawahannya, sehingga tetap pada alur rencana yang disusun guna tercapainya tujuan yang efektif dan efesian, itupun sudah dilakukan oleh ketua umum Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari dalam kepemimpinannya.
- 2) Perilaku pemeliharaan kelompok adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk memastikan kepuasan para anggota kelompok, mengembangkan dan menjaga hubungan kerja yang harmonis dan mempertahankan stabilitas sosial kelompok.<sup>52</sup> Tugas dari seorang pemimpin adalah menjadi penengah dan pencari solusi jika terjadinya komplik, salah paham ataupun beda pendapat antara bawahannya, itupun juga sudah beliau terapkan dalam memimpin Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari jika dalam setiap rapat ada beda pendapat beliaulah yang menjadi penengah dan memberi penjelasan di setiap pendapat yang diajukan sehingga mendapat

---

<sup>50</sup>*Ibid.*, hlm. 109.

<sup>51</sup>*Ibid.*, hlm. 110

<sup>52</sup>*Ibid.*, hlm. 110

suara yang mufakat dan keharmonisan dalam keorganisasian tetap terjaga.

- 3) Partisipasi pengambilan keputusan adalah perilaku pemimpin yang dilakukan oleh para manajer dalam melibatkan para karyawan mereka dalam pengambilan keputusan.<sup>53</sup> Jelas dalam sebuah keputusan ketua umum Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sangat mendengarkan aspirasi dari bawahan, karena tanpa adanya bawahan beliau tidak dapat berbuat apa-apa sehingga suara-suara dari bawahan pulalah yang membuat pelaksanaan kegiatan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari berjalan dengan baik dan lancar.

Peran seorang pemimpin yang juga perlu diperhatikan adalah kemampuan untuk memotivasi bawahan guna tercapainya target-target dan tujuan yang sudah direncanakan. Motivasi (*Motivation*) adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu.<sup>54</sup> Melihat teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow tentang kebutuhan yang dapat membuat seseorang termotivasi dalam menjalankan pengelolaan wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussaam Al-Banjari dijabarkan sebagai berikut.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup>*Ibid.*, hlm. 111.

<sup>54</sup>Ricky W. Griffin, *Manajemen*, Edisi ke-7, Jilid 2, (Jakarta: Erlangga, 2004) hlm. 38.

<sup>55</sup>Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen, op. cit.* Edisi ke-9, Jilid 2, hlm. 329

- 1) *Kebutuhan Fisiologis*. *Kebutuhan fisiologis* sudah pasti didapatkan karena kebutuhan ini merupakan unsur utama untuk terus hidup seperti kebutuhan akan oksigen dan kebutuhan akan kesehatan.
- 2) *Kebutuhan akan rasa aman*. Dalam menjalankan kegiatan-kegiatan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari tidak terdapat resiko yang besar terhadap fisik dan tidak perlu kekhawatiran dalam menjalannya maka dari itu rasa aman pasti didapatkan baik secara fisik dan emosi oleh semua karyawan atau pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari.
- 3) *Kebutuhan untuk diterima*. Rasa bagian dari sebuah keluarga itu yang ditanamkan dari kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari dimana setiap pengurus dibuat senyaman mungkin dan pengurus dapat berbagi masalah sesama pengurus lain baik masalah kesehatan maupun masalah pekerjaan masing-masing diluar kepengurusan Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari.
- 4) *Kebutuhan untuk dihargai*. Rasa penghargaan yang paling dirasakan adalah ucapan terimakasih dan rasa puasnya para pengguna mesin ATM dengan adanya mesin ATM di lingkungan Masjid Nahdhatussalam yang dikelola oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari
- 5) *Kebutuhan aktualisasi diri*. Mengetahui hal-hal baru di luar dari pekerjaan utama merupakan pegalaman yang tak tergantikan itu pulalah yang ingin didapatkan oleh para pengurus Yayasan

Nahdhatussalam Al-Banjari guna menambah wawasan dan keilmuan dibidang baru.

d. Fungsi manajemen pengawasan

Tahapan terakhir dalam manajemen adalah melakukan penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukan dan untuk mengatasi semua kendala yang terjadi dimana semua tertuang dalam fungsi manajemen pengawasan. Pengawasan didefinisikan sebagai proses menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini bekenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan.

Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan (*control*) dalam ajaran Islam terbagi menjadi dua yaitu:<sup>56</sup>

*Pertama*, control yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah swt. seperti firman Allah yang tercantum dalam Al-Quran Q.S. Al-Mujadalah/58: 7:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يُكُونُ مِنْ نَجْوَى  
ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ  
إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيُّنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ  
عَلِيمٌ ۝

*Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan*

<sup>56</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *op. cit.* hlm. 157.

*Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.*<sup>57</sup>

Ayat Al-Quran di atas menjelaskan bahwa kita tidak akan terlepas dari namanya pengawasan oleh Allah swt. maka dari itu kesadaran dirilah yang diutamakan dalam menjalankan tugas masing-masing guna tercapainya tujuan organisasi.

*Kedua*, sebuah pengawasan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. System pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pimpinan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas.

Tipe pengawasan yang diterapkan dalam pengelolaan wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari adalah tipe pengawasan Ya-Tidak (*screening control*). Pengawasan Ya-Tidak atau (*screening control*) adalah pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan.<sup>58</sup> Artinya setiap kendala ataupun masalah yang dihadapi diselesai langsung dengan mencari solusi dan jalan keluar barulah kegiatan atau pelaksanaan dilanjutkan.

Robert J. Mockler menjelaskan unsur-unsur esensial dalam proses pengawasan yaitu pengawasan manajemen adalah usaha sistematis untuk

---

<sup>57</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan terjemahan, op. cit.* hlm. 909.

<sup>58</sup>Hani Handoko, *Manajemen*, (Jakarta, BPFT, 1995), Edisi. 2, hlm. 361

menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.<sup>59</sup> Dalam pengelolaan wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari tidak terdapat standar prestasi yang ditetapkan dalam pencapaiannya, semua dilakukan berdasarkan kebutuhan yang diperlukan saat itu juga. Saat ada kendala, masalah ataupun penyimpangan tindakan perbaikan atau koreksi dilakukan saat itu juga dan dicari solusi serta jalan keluarnya sehingga kegiatan dan aktivitas dapat dilanjutkan kembali, kecuali jika terdapat masalah yang besar barulah disampaikan saat rapat bulanan untuk dicari jalan keluarnya.

Dari analisis di atas disimpulkan bahwa penerapan fungsi manajemen pada pengelolaan wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sudah baik karena semua fungsi manajemen telah diterapkan tetapi ada beberapa teori yang belum seperti departementalisasi dan formalisasi pada fungsi manajemen pengorganisasian dan penetapan standar kerja pada fungsi manajemen pengawasan.

---

<sup>59</sup>*Ibid.*, hlm. 360-361

## **2. Analisis kendala dialami dalam mengelola wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari.**

Dalam sebuah pengelolaan tidak akan terlepas dari yang namanya kendala. Berdasarkan penyajian data di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan yang dapat dijadikan sebagai analisis kendala yang dihadapi oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari dalam mengelola wakaf produktifnya adalah kurang sumber daya manusia.

Hal yang paling mendasar yang menjadi kendala dalam pengelolaan wakaf produktif oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari adalah kurangnya sumber daya manusia, baik secara kuantitas maupun kualitas. Para pengurus Yayasan Nahdhatussalam yang merupakan relawan yang mengabdikan diri untuk mengelolanya yang membuat pengelolaan kurang berjalan dengan efektif dan efisien, karena para pengurus juga memiliki pekerjaan utama selain dari menjadi pengurus Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari yang membuat hanya beberapa orang saja yang aktif. Ketidakaktifan pengurus yayasan dikarenakan kurangnya kesadaran dari pengurus tersebut yang merasa tidak mendapat timbal balik berupa kompensasi gaji sehingga rasa tanggung jawab terhadap yayasan jadi berkurang, hanya pengurus yang mengabdikan diri dan mengharap ridho Allah swt. lah yang bertahan dan aktif dalam kepengurusan. Dari segi kualitas, pemahaman tentang pengelolaan wakaf produktif yang dijalankan berupa tempat mesin ATM masih kurang dan kurang bisa memaksimalkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki guna menawarkan jasa penyediaan tempat mesin ATM ke pada pihak-pihak bank.

Kekurangan sumber daya manusia pulalah yang membuat program-program dari Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari tidak terealisasi, sehingga pengurus yang aktif hanya terfokus untuk melakukan pemugaran mesjid karena seiring bertambahnya jamaah maka kapasitas yang mesjid perlu juga ditambahkan. Pengurus dari Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari sebagian juga merupakan pengurus Masjid Nahdhatussalam dan ditambah lagi seperti diketahui tujuan utama dari wakaf produktif yang dikelola oleh Yayasan Nahdhatussalam Al-Banjari adalah untuk memakmurkan mesjid. Untuk memaksimalakan tujuan itu pula jadi fokus untuk mengembangkan dan pengelolaan wakaf produktif jadi sedikit tertunda.