

# IMPLEMENTASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI SINGAPURA

Suhairi

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jurai Siwo Metro Lampung  
Jl. Ki Hajar Dewantara 15 A Kampus Metro Timur, Kota Metro  
e-mail: suhairiyusuf@gmail.com

## Abstrak

Negara Singapura sebagai negara sekuler, muslimnya merupakan minoritas, akan tetapi telah sukses mewujudkan pengembangan wakaf produktif. Pertanyaan dalam penelitian ini adalah, bagaimana implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan wakaf produktif di Singapura? Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi praktisi pengelola wakaf sebagai rujukan bagaimana mewujudkan keberhasilan pengelolaan wakaf. Penelitian ini merupakan penelitian pranata ekonomi dalam hukum Islam. Data dikumpulkan melalui tiga cara, yakni dokumentasi, wawancara, dan observasi. Pengolahan data dilakukan dengan sistematisasi, membuat klasifikasi dan kategorisasi berdasarkan relevansinya dengan objek kajian dan dianalisis dengan teori-teori manajemen, terutama fungsi-fungsi manajemen dan manajemen wakaf produktif. Temuan penelitian ini adalah fungsi-fungsi manajemen telah diimplementasikan secara baik dalam pengelolaan wakaf produktif di Singapura. Telah diimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara baik tersebut dibuktikan dengan telah diterimanya sertifikat ISO9001 oleh MUIS dalam hal manajemen dan administrasi wakaf.

**Kata kunci:** *manajemen, wakaf produktif, kepengurusan wakaf*

## ***Abstract***

*As a secular country where Muslims are minority, Singapura has been a good model of productive waqf management. The question of this research, how is the implementation of management functions in productive waqf management within Singapura context? This research on the success of productive waqf management in Singapura is hoped develop waqf practitioners' understanding on how to manage productive waqf successfully. This research is a kind of economic research in Islamic law. The data are collected through documentation, interview, and observation. The data analysis is conducted through systematic classification and categorization in the light of relevant theories on management particularly those related to management functions and productive waqf management. The findings of this study is the management functions have been well-implemented in productive waqf management in Singapura. The evidence of*

*such implementation is shown through the achievement of ISO 9001 certificate by MUIS in term of waqf management and administration.*

**Keywords:** *management, productive waqf, waqf organization*

## a. Pendahuluan

Umat Islam di Negara Singapura merupakan minoritas dibandingkan dengan pemeluk agama lain. Menurut Shamsiah, muslim di Singapura 14%, di mana mayoritasnya adalah Melayu. Sedangkan agama yang mayoritas adalah Budha, di mana sebagian besar yang beragama Budha adalah orang Cina.<sup>1</sup>

Walaupun umat Islam di Singapura merupakan minoritas, namun ajaran wakaf telah dilaksanakan. Wakaf pertama kali yang dilakukan di Singapura pada tahun 1820. Wakaf pertama ini adalah wakaf masjid Omar Kampung Melaka. Wakaf ini diwakafkan oleh Omar Ali Aljunied pedagang dari Indonesia yang asalnya dari Yaman. Omar Ali juga mewakafkan masjid Bencoleen dan properti lainnya untuk mendukung itu.<sup>2</sup>

Pada abad ke-19 wakaf di Singapura telah banyak terjadi dan dilakukan oleh para saudagar (pedagang) dari Yaman. Para saudagar dari Yaman telah membawa tradisi wakaf bagi orang yang kaya dari tanah kelahiran mereka. Selanjutnya semakin terbukti wakaf di Singapura dengan kedatangan para pedagang dari India. Mereka memulai wakaf dengan membangun masjid Jamae tahun 1820, selanjutnya wakaf Ahna Ally Mohammad Kassim. Total wakaf yang dilakukan oleh muslim India berjumlah 14. Perdagangan memainkan peran penting dalam menciptakan wakaf di Singapura, pedagang Inida, Arab dan juga pedagang Bugis dari Indonesia.<sup>3</sup>

Pengelolaan dan pengembangan aset-aset wakaf yang telah dilakukan oleh MUIS bersama WAREES telah mampu meningkatkan nilai aset wakaf. Peningkatan nilai aset-aset wakaf di Singapura, sudah barang tentu meningkatkan produktifitas dan pendapatan wakaf. Memperhatikan pengembangan aset-aset wakaf tersebut, maka pengelolaan wakaf di Singapura cenderung dilakukan secara produktif. Sebagaimana dikemukakan oleh Qahaf, wakaf produktif adalah wakaf harta yang digunakan untuk kepentingan produksi, baik di bidang pertanian, perindustrian, perdagangan dan jasa

---

<sup>1</sup> Shamsiah A. Karim, "Contemporary Shari'a Compliance Structuring for the Development and Management of Waqf Assets in Singapore", dalam *Kyoto Bulletin of Islamic Area Studies*, (Tokyo: Bulletin of Islamic Area Studies) Maret 2010, h. 143.

<sup>2</sup> <http://www.muis.gov.sg>, diakses 2 Maret 2012.

<sup>3</sup> *Ibid.*

yang manfaatnya bukan pada benda wakaf secara langsung, tetapi dari keuntungan bersih hasil pengembangan wakaf yang diberikan kepada orang-orang yang berhak sesuai dengan tujuan wakaf.<sup>4</sup> Dalam hal ini, wakaf produktif diolah untuk dapat menghasilkan barang atau jasa kemudian dijual dan hasilnya dipergunakan sesuai dengan tujuan wakaf.

Produktifitas pengelolaan wakaf di Singapura tersebut, sebagaimana ditegaskan oleh Zalman, kepala divisi pembangunan agama dan penelitian MUIS, wakaf dikelola dengan sistem wakaf produktif. Harta benda wakaf dikelola dengan asas manfaat, bukan hanya untuk pembangunan masjid atau kuburan. Misalnya, dana wakaf digunakan untuk pembangunan real estate atau supermarket atau usaha lainnya yang menguntungkan. Keuntungannya kemudian disalurkan untuk pengembangan Islam.<sup>5</sup>

Keberhasilan pengelolaan wakaf produktif di Singapura telah berhasil meningkatkan nilai dan pendapatan aset wakaf. Berkaitan dengan keberhasilan pengembangan aset-aset wakaf di Singapura tersebut, maka penting dilihat dari perspektif manajemen. Dalam hal ini akan dikaji implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan wakaf produktif di Singapura.

## B. Manajemen Pengelolaan Wakaf

MUIS telah memulai banyak proyek-proyek pembangunan yang agresif dimulai pada tahun 1990. WAREES berusaha memperbaharui properti wakaf yang sudah lama. Bangunan-bangunan lama yang lebih 50 tahun harus diperbaharui. Sehingga dalam melakukan pembangunan aset-aset wakaf dibuat skala prioritas. Demikian pula MUIS akan berusaha mengupayakan aset-aset wakaf secara maksimal. Dalam hal ini, terhadap aset-aset wakaf yang memiliki pendapatan tidak maksimal, atau aset-aset wakaf yang sudah perlu diperbaharui, akan diperbaharui dan dibangunkan properti-properti yang bisa menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi.

Fungsi-fungsi manajemen ditegaskan oleh Ernie dan Kurniawan adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana diterangkan oleh Nickels, McHugh (1997),

---

<sup>4</sup> Mundzir Qahaf, *Al-Waqfu al-Islami: Tat{awuruhu, Ida{ratuhu, Tanmiyatuhu*, (Beirut: Da{r al-Fikr, 2006), h. 34.

<sup>5</sup> <http://komunitaswakaf.org>, diakses 2 Maret 2012.

terdiri dari empat fungsi, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengimplementasian (*directing*), pengendalian dan pengawasan (*controlling*).<sup>6</sup>

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dalam pengelolaan wakaf di Singapura menurut Shamsiah telah dilakukan, yaitu adanya rencana dengan target.<sup>7</sup> Bahkan menurut Yacob, sebagai salah satu metode dalam pengembangan wakaf adalah mengumpulkan tim yang berkualitas terdiri dari perencana dan praktisi.<sup>8</sup> Hal ini sejalan dengan teori perencanaan yang dikemukakan oleh Siswanto, bahwa perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan.<sup>9</sup> Menurut Harrif, WAREES telah menetapkan target setiap aset-aset wakaf yang sudah berumur lebih dari 50 (lima puluh) tahun harus dibangun kembali. Berkaitan dengan ini, menurutnya WAREES telah menetapkan skala prioritas pengembangan/pembangunan kembali aset-aset wakaf.<sup>10</sup> Demikian pula menurut Walshalafah, MUIS akan berusaha mengupayakan aset-aset wakaf secara maksimal. Dalam hal ini, terhadap aset-aset wakaf yang memiliki pendapatan tidak maksimal, atau aset-aset wakaf yang sudah perlu diperbaharui, akan diperbaharui dan dibangun kembali properti-properti yang bisa menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi.<sup>11</sup> Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Siswanto, perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.<sup>12</sup> Sebagaimana ditegaskan oleh Shamsiah bahwa dalam pengelolaan wakaf, MUIS berkomitmen untuk memaksimalkan potensi benda wakaf untuk

---

<sup>6</sup> Ernie Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2010), h. 8.

<sup>7</sup> Shamsiah A. Karim, "Waqf Management & Development in Singapore", Power Point dipresentasikan pada *Singapore International Awqaf Training Workshop 2008*, (Park Hotel Orchard, Singapura, 20-22 Mei 2008), h. 4.

<sup>8</sup> Muhammad Zahid Yacob, "Awqaf Development in Singapore", makalah dipresentasikan pada *Singapore International Awqaf Training Workshop 2008*, (Park Hotel Orchard, Singapura, 20-22 Mei 2008), h. 3.

<sup>9</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), h. 42.

<sup>10</sup> Wawancara dengan M. Harrif Hambali, 22 Februari 2012.

<sup>11</sup> Wawancara dengan Walshalafah, 21 Februari 2012.

<sup>12</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen...*, h. 42.

kepentingan penerima wakaf.<sup>13</sup> Demikian pula dikemukakan oleh Yacob (2008), pengelolaan wakaf oleh MUIS dan WAREES dilakukan upaya meningkatkan fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi serta meningkatkan profitabilitas.<sup>14</sup>

Tujuan memaksimalkan potensi wakaf, meningkatkan fleksibilitas, efektivitas, efisiensi, serta meningkatkan profitabilitas aset wakaf di Singapura, maka telah ditetapkan strateginya dan metode pencapaiannya. Menurut Shamsiah, strategi pembangunan/pengembangan aset wakaf di Singapura adalah:<sup>15</sup>

- a. Pengoptimuman sumber: meningkatkan kepakaran/keahlian sumber daya manusia, manajemen penyewaan yang lebih baik, manajemen biaya yang baik, peningkatan dan pembangunan aset wakaf dengan menetapkan skala prioritas.
- b. Pemaksimalan nilai: memaksimalkan potensi pembangunan, pemindahan (migrasi) aset (aset yang nilainya rendah dipindahkan menjadi aset yang bernilai tinggi).

Sedangkan metode pembangunan/peningkatan aset wakaf adalah:

- 1) Pembangunan/peningkatan sendiri: memilih aset dan memastikan kebolehan pengembangannya, dana sendiri/pinjaman langsung.
- 2) Pembangunan/peningkatan dengan cara perkongsian: perkongsian bersama penyewa atau pemilik modal, menyediakan tanah dan keahlian pembangunan, sedangkan keuangan dari rekan kongsi, berbagi keuntungan bila pembangunan selesai.
- 3) Perolehan bersama/Pemindahan aset: pemilihan aset untuk dibeli, menjalin kerjasama dengan pihak tertentu, struktur keuangan sesuai syariah, menjual/memindahkan aset-aset tertentu.

Sedangkan menurut Yacob, metode yang diterapkan WAREES dalam pengembangan wakaf adalah: memastikan kerangka hukum yang tepat, memastikan sistem akunting dan administrasi, memastikan daftar wakaf, mengumpulkan tim yang berkualitas terdiri dari perencana dan praktisi (para eksternal jika diperlukan), menjelaskan permasalahan berkaitan dengan agama,

---

<sup>13</sup> Shamsiah, *Waqf Management...*, h. 4.

<sup>14</sup> Yacob, *Awqaf Management...*, h. 5.

<sup>15</sup> Shamsiah, *Waqf Management...*, h. 6.

mengadakan portofolio audit/penilaian/studi kemungkinan dan draft master plan, mengerjakan komitmen finansial, bertindak.<sup>16</sup>

Penetapan strategi dan metode pembangunan/pengembangan aset wakaf tersebut, menunjukkan bahwa perencanaan yang mencakup penetapan tujuan dan strategi telah dilakukan sesuai dengan fungsi perencanaan. Hal ini sebagaimana Handoko mendefinisikan perencanaan, adalah 1) pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.<sup>17</sup>

Fungsi perencanaan berupa penentuan sumber-sumber daya yang diperlukan telah termuat dalam strategi pengoptimuman sumber, yaitu meningkatkan kepakaran/keahlian sumber daya manusia, manajemen penyewaan yang lebih baik, manajemen biaya yang baik. Sedangkan standar/indikator keberhasilan dapat dilihat dalam pemaksimalan nilai. Dalam artian adanya peningkatan nilai aset wakaf dan peningkatan pendapatan dari aset wakaf.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Siswanto mendefinisikan pengorganisasian (*organizing*) adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara mereka, dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan membagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hierarki organisasi.<sup>18</sup>

Berkaitan dengan pengorganisasian yang telah dilakukan oleh MUIS telah dilakukan sesuai dengan ketentuan organisasi moderen tersebut. Demikian pula tahapan dalam pengorganisasian telah dilakukan dengan baik oleh MUIS. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Shamsiah, dalam pengelolaan wakaf MUIS memiliki tujuan memaksimalkan potensi benda wakaf untuk kepentingan penerima wakaf.<sup>19</sup> Demikian pula yang dikemukakan oleh Yacob, prinsip WAREES dalam pengembangan wakaf adalah keberlangsungan ekonomi

---

<sup>16</sup> Yacob, *Awqaf Management...*, h. 6.

<sup>17</sup> Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2014), h. 23.

<sup>18</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen...*, h. 75-76.

<sup>19</sup> Shamsiah, *Waqf Management...*, h. 7.

dan nilai dari hasil wakaf yang meningkat.<sup>20</sup> Hal tersebut sangat sesuai dengan filosofi dan pengertian wakaf yang disepakati, sebagaimana dikemukakan oleh Abu Zahrah makna yang disepakati adalah “menahan harta dan mengalirkan manfaatnya”, atau “menahan pokok harta dan menyedekahkan manfaatnya”.<sup>21</sup>

Tahapan yang kedua, ketiga dan keempat yaitu deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktivitas tertentu, klasifikasi aktivitas dalam kesatuan yang praktis, memberikan rumusan yang realistis mengenai kewajiban yang hendak diselesaikan, sarana dan prasarana fisik serta lingkungan yang diperlukan untuk setiap aktivitas atau kesatuan aktivitas yang hendak dioperasikan, telah mampu dirumuskan dan dilaksanakan oleh MUIS dan WAREES secara baik. Tahapan tersebut yang disebutkan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert, empat langkah mendasar mengenai pengorganisasian. Keempat pilar tersebut adalah pembagian kerja (*division of work*), pengelompokan pekerjaan (*departmentalization*), penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*), serta penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*).<sup>22</sup>

Struktur MUIS telah dibagi berdasarkan klaster-klaster yang telah ditentukan. MUIS memiliki pembagian menjadi 6 (enam) klaster, yaitu Klaster Pengembangan Agama (*Religious Development Cluster*), Klaster Pendidikan Agama (*Religious Education Cluster*), Klaster Peningkatan Kapasitas & Perjanjian Strategis (*Capacity Building & Strategic Engagement Cluster*), Klaster Aset (*Asset Cluster*), Klaster Pengembangan Sosial & Masjid (*Mosque & Social Development Cluster*), Klaster Pengembangan Organisasi (*Organisational Development Cluster*). Pengelolaan wakaf termasuk dalam klaster aset, yang terdiri dari Pembiayaan, sertifikasi halal, pelayanan haji serta zakat dan wakaf. Unit zakat dan wakaf terdiri dari *deputy director, asset development, head, zakat & wakaf, senior executive wakaf*.

Untuk pemisahaan tugas-tugas, MUIS membuat anak perusahaan WAREES yang mengelola dan mengembangkan harta-harta wakaf. Struktur WAREES terdiri dari 6 (enam) pembidangan/bagian, yaitu *WAREES Land, WAREES Halal, WAREES Management, Project Management, Facilities Management, Lease Management, IT & Corporate Support*.

---

<sup>20</sup> Yacob, *Awqaf Management...*, h. 8.

<sup>21</sup> Muhammad Abu Zahrah, *Mukhadirat fi al-Waqf*, cetakan ke-2, (Beirut: Dar al-Fikr, 1971), h. 41.

<sup>22</sup> James A.F. Stoner, dkk., *Manajemen*, diterjemahkan oleh Alexander Sindoro, judul asli *Manajemen*, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), h.7.



Berdasarkan struktur MUIS dan WAREES tersebut, telah dilakukan pembidangan dan pembagian kerja sesuai dengan ketentuan dalam pengorganisasian. Bahkan untuk tahapan kelima dan keenam, yaitu penunjukan sumber daya manusia yang menguasai bidang keahliannya, dan mendelegasikan otoritas apabila dianggap perlu kepada bawahan yang ditunjuk telah dilakukan secara profesional.

Berkaitan dengan pemisahan peran antara MUIS dan WAREES, maka telah dipisahkan secara jelas antara keduanya sebagai berikut: MUIS memiliki fungsi regulasi dan kewajiban-kewajiban agama. Sedangkan WAREES memiliki fungsi komersil (Investasi Harta Wakaf). Berkaitan dengan pemisahan peran tersebut, maka manfaatnya menurut Shamsiah, membuat MUIS mampu fokus kepada fungsi utama dan terpisah dari aktivitas bisnis dan komersil, meningkatkan fleksibilitas, efektivitas dan efisiensi, menyediakan pengawas langsung terhadap resiko komersil, meningkatkan profitabilitas (kemampuan dalam meraih keuntungan).<sup>23</sup>

Berdasarkan pemisahan peran tersebut, maka profesionalisme dalam pengelolaan wakaf di Singapura telah dilakukan secara baik. MUIS yang diberikan kewenangan oleh Undang-Undang untuk mengelola wakaf, tidak mau mempertaruhkan pengembangan atau investasi wakaf dengan mengelola secara langsung. Akan tetapi, MUIS membuat anak perusahaan yang secara khusus memiliki tugas dan tanggung jawab dalam pengembangan dan investasi wakaf.

Ada beberapa ciri atau karakteristik profesi, yang juga berlaku dalam pekerjaan mengelola wakaf, jika pekerjaan ini (kerja-kerja nazhir) ingin dikategorikan sebagai profesi.<sup>24</sup> Pertama, adanya keahlian dan keterampilan khusus untuk bisa menjalankan sebuah pekerjaan dengan baik. Keahlian dan ketrampilan khusus ini umumnya dimiliki dengan kadar, lingkup, dan tingkat yang melebihi keahlian dan ketrampilan yang dimiliki oleh orang kebanyakan lainnya. Kaum profesional berarti harus lebih ahli dan terampil dalam bidang profesinya daripada orang lain. Keahlian dan ketrampilan ini biasanya dimilikinya berkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang diperolehnya selama bertahun-tahun. Bahkan pendidikan dan pelatihan ini (formal maupun informal) dijalannya dengan tingkat yang sangat ketat dan keras. Pengetahuan atau keahlian dan ketrampilan

---

<sup>23</sup> Shamsiah, *Waqf Management...*, h. 7.

<sup>24</sup> Departemen Agama, *Pedoman Pengelolaan Wakaf Tunai*, (Jakarta: Departemen Agama Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat & Wakaf, 2005), h. 75-78.



ini memungkinkan orang yang profesional mengenali dengan cukup cepat dan tepat persoalan yang dihadapi bidang pekerjaannya serta solusinya yang tepat. Dengan kata lain pengetahuan dan ketrampilan ini memungkinkan seorang profesional menjalankan tugasnya dengan tingkat keberhasilan dan mutu yang paling baik. Karena itu, masyarakat pun lalu mempercayakan persoalan yang dihadapinya pada orang yang dianggapnya profesional. Kedua, adanya komitmen moral yang tinggi. Komitmen moral ini biasanya dituangkan, khususnya untuk profesi yang luhur, dalam bentuk aturan khusus yang menjadi pegangan bagi setiap orang yang mengemban profesi yang bersangkutan. Ketiga, biasanya orang yang profesional adalah orang yang hidup dari profesinya. Keempat, pengabdian kepada masyarakat. Adanya komitmen moral yang tertuang dalam kode etik, lebih mendahulukan dan mengutamakan kepentingan masyarakat daripada kepentingan pribadinya.

Personalia atau jajaran dalam MUIS dan WAREES sudah menunjukkan identitas dan ciri-ciri profesionalisme mereka. Personalia atau jajaran pengurus MUIS dan WAREES telah menjadikan pekerjaan secara penuh waktu (*full time*), bukan dijadikan sebagai pekerjaan sampingan (*side job*). Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Harrif Hambali yang menjabat sebagai *Head Finance* dan Ahmad Aizat Rahmat yang menjabat *Asset Specialist Warees Investments Ltd*, bahwa mereka berdua bekerja di WAREES secara penuh waktu. Mereka berdua menjadikan pekerjaan di WAREES sebagai pekerjaan utama, fokus, dan tidak menjadikannya sebagai pekerjaan sampingan. Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan juga memiliki kesesuaian. Sebagai contoh jabatan *Deputy Director, Asset Development* yang dijabat oleh Dr. Shamsiah Abdul Karim, memiliki latar belakang pendidikan yang sangat sesuai dengan jabatannya. Yang bersangkutan memperoleh gelar Doktor di Universitas Durham (2010) dengan kajian atau judul disertasinya "*Contemporary Shari'ah Compliance Structuring for The Development and Management of Waqf Assets in Singapore*". Harrif Hambali sebagai *head finance* memiliki latar belakang pendidikan Administrasi Bisnis dari *University of South Australia*, sebagai *Associate Financial Planner*. Sekitar 22 tahun memiliki pengalaman di bidang akunting dan keuangan serta mengurus portofolio para pelanggan dari berbagai macam dan tingkatan industri. Ia juga merupakan seorang auditor dan konsultan bisnis sebelum bergabung dengan WAREES.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.warees.com>, 16 Februari 2015.

Pengelolaan wakaf secara profesional tersebut dinyatakan secara tegas oleh Zalman Putra Ahmad Ali, kepala divisi pembangunan agama dan penelitian MUIS. Zalman menyatakan bahwa pengelolaan zakat dan wakaf diperuntukkan bagi pemerataan dan kesejahteraan umat Islam. Pemberdayaan amanat agama ini tidak akan mencapai target maksimal jika tidak dikelola secara profesional.<sup>26</sup>

### 3. Pengarahan dan Implementasi

Pengarahan menurut Siswanto dapat diberikan batasan sebagai suatu proses pembimbingan, pemberian petunjuk, dan intruksi kepada bawahan agar mereka bekeja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengarahan berarti menentukan bagi bawahan tentang apa yang harus mereka kerjakan atau tidak boleh mereka kerjakan. Secara umum tujuan pegarahan yang ingin dicapai menurut Siswanto adalah: menjamin kontinuitas perencanaan, membudayakan prosedur standar, menghindari kemangkiran yang tak berarti, membina disiplin kerja, membina motivasi yang terarah.<sup>27</sup>

Menurut Walshalafah, pimpinan MUIS, demikian pula yang mengepalai klaster zakat dan wakaf, selalu mengarahkan dan memotivasi agar pengelolaan wakaf dapat dilakukan secara maksimal dan baik. Melalui arahan dan motivasi yang senantiasa diberikan tersebut, menurutnya personalia di klaster wakaf selalu memiliki komitmen untuk melakukan yang terbaik dalam memaksimalkan pengembangan aset wakaf. Lebih lanjut ia menegaskan, bahwa mereka terbiasa disiplin dan memiliki budaya kerja yang baik.<sup>28</sup> Demikian pula yang dinyatakan oleh Ahmad Aizat Rahmat, pimpinan di WAREES selalu memberikan arahan dan motivasi kepada jajarannya.<sup>29</sup>

Berkaitan dengan penerapan manajemen secara baik, kerja keras untuk mencapai keunggulan, MUIS telah memperoleh sertifikat ISO 9001 dalam hal manajemen dan administrasi wakaf. MUIS senantiasa bekerja keras secara konstan untuk menuju sistem manajemen yang unggul. Sehingga MUIS juga memperoleh predikat sebagai golongan masyarakat Singapura yang berkualitas, yang memiliki sasaran komitmen organisasi berupa standar-standar keunggulan dalam hal proses, kepemimpinan, pelanggan dan berorientasi pada capaian hasil.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> <http://komunitaswakaf.org>, diakses 2 Maret 2012.

<sup>27</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen...*, h.111-113.

<sup>28</sup> Wawancara, 21 Februari 2012.

<sup>29</sup> Wawancara, 22 Februari 2012.

<sup>30</sup> <http://www.wakaf.sg>, 16 Februari 2015.

MUIS dan WAREES dalam menjalankan organisasi/perusahaannya menerapkan manajemen *benchmarking*. Penerapan *benchmarking* adalah proses di mana suatu unit/bagian/organisasi mengukur dan membandingkan kinerjanya terhadap aktivitas atau kegiatan serupa unit/bagian/organisasi lain yang sejenis baik secara internal maupun eksternal.

#### d. Pengendalian dan Pengawasan

Schermerhorn sebagaimana dikemukakan oleh Ernie dan Kurniawan, mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.<sup>31</sup> Berdasarkan definisi pengendalian dan pengawasan tersebut, maka dalam pengelolaan wakaf di Singapura, sebagaimana diatur dalam AMLA, MUIS telah diberikan kewenangan untuk melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap seluruh pengelolaan wakaf di Singapura. Hal ini sebagaimana termuat dalam AMLA Pasal 64 ayat 12.

Untuk mewujudkan pengendalian dan pengawasan terhadap aset-aset wakaf dan pengelolaannya, dimulai dari kewajiban melakukan pendaftaran terhadap aset-aset wakaf. Berdasarkan Administrasion of Muslim Law Act Pasal 64 ayat 1 setiap wakaf, apakah yang dibuat sebelum atau sesudah 1 Juli 1968 akan didaftarkan pada kantor Majelis. Sedangkan pelaksanaan pendaftaran wakaf dilakukan oleh mutawwali wakaf.

Berdasarkan ketentuan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa untuk pendaftaran wakaf yang melakukannya adalah *mutawwali* (pengelola wakaf). Untuk melakukan pendaftaran wakaf, maka *mutawwali* harus medeskripsikan kondisi wakaf, total pendapatan tahunan dari hasil kelolaan wakaf, estimasi pengeluaran tahunan, gaji *mutawwali*, serta dokumen-dokumen sebagai bukti aset wakaf yang dikelola. Setelah mutawwali melakukan aplikasi pendaftaran disertai dengan syarat-syarat dan dokumen yang harus dilampirkan, maka kemudian Majelis melakukan investigasi (*cross check*) ke lapangan untuk melihat kesesuaian antara dokumen yang disertakan dengan kondisi aset wakaf secara faktual.

Majlis melakukan pencatatan dan dokumentasi wakaf, bahkan dalam hal ini termasuk dalam bentuk elektronik komputer. Hal ini sebagaimana termuat dalam AMLA Pasal 64 ayat 9-10. Sedangkan bagi mutawwali yang gagal/tidak melakukan pendaftaran wakaf, atau memberikan keterangan/informasi yang

---

<sup>31</sup> Ernie Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan, *Pengantar Manajemen...*, h. 37

tidak benar, tidak mengizinkan inspeksi atas properti-properti wakaf, maka dikategorikan sebagai tindakan pidana dan dapat diberikan sanksi pidana berupa denda tidak melebihi \$5000 atau penjara tidak melebihi 12 bulan atau keduanya. Hal tersebut sebagai tertuang dalam AMLA Pasal 64 ayat 11.

Berkaitan dengan adanya ancaman sanksi pidana tersebut, menurut Zalman Putra Ahmad Ali, kepala divisi pembangunan agama dan penelitian MUIS, tidak ada kesempatan penyelewangan dalam pengelolaan wakaf. Sebab jika terbukti melakukan penyelewangan terhadap dana wakaf, maka hukumannya sangat berat.<sup>32</sup> Hal tersebut sangat beralasan, mengingat penegakan hukum di Singapura sangat bagus, sehingga tingkat penyelewangan dan korupsi sangat minim.

Berkaitan dengan pendaftaran aset-aset wakaf di Singapura, maka menurut Walshalafah semua wakaf telah terdaftar di MUIS. Wakaf-wakaf di Singapura diberikan sertifikat wakaf (bukti wakaf) dan dinamakan sesuai dengan nama wakifnya. Seperti wakaf Masjid Kasim, karena yang mewakafkan Kasim. Namun demikian tidak seluruhnya dinamakan sesuai dengan nama wakifnya.<sup>33</sup>

Menurut Shamsiah, peranan MUIS dalam menjalankan fungsi pengendalian dan pengawasan terhadap pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh WAREES maupun *mutawalli* lainnya adalah:<sup>34</sup>

- 1) Daftar dan catatan wakaf tersimpan/terdokumentasi dengan baik.
- 2) Menjalankan fungsi audit (selain audit eksternal).
- 3) Kinerja *mutawalli* terkontrol.
- 4) Pengurusan dan pengelolaan wakaf dilakukan dengan baik.

Pengelolaan wakaf baik yang dilakukan oleh WAREES maupun *mutawalli* lainnya, menurut Walshalafah (wawancara, 21 Februari 2012) harus memberikan laporan tahunan.<sup>35</sup> Laporan keuangan pengelolaan wakaf yang dilakukan oleh *mutawalli*, selain diaudit oleh MUIS, juga diaudit oleh auditor independen. Berdasarkan laporan-laporan *mutawalli*, kemudian MUIS membuat laporan secara keseluruhan pengelolaan wakaf. Demikian pula laporan tahunan yang dibuat MUIS akan diaudit oleh auditor independen. Setelah melalui proses audit dan disampaikan kepada pemerintah Singapura melalui Kementerian Pembangunan Masyarakat dan Olahraga, laporan dipublikasikan melalui situs

---

<sup>32</sup> <http://komunitaswakaf.org>, diakses 2 Maret 2012.

<sup>33</sup> Wawancara dengan Walshalafah, 21 Februari 2012.

<sup>34</sup> Shamsiah, *Waqf Management...*, h. 8.

<sup>35</sup> Wawancara dengan Walshalafah, 21 Februari 2012.

resmi MUIS. Menurut Shamsiah, Prinsip pengembangan wakaf yang dianut MUIS adalah melakukan proses penghitungan yang ketat, menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas.<sup>36</sup>

Berdasarkan ketentuan dan data-data tersebut, maka pengendalian dan pengawasan pengelolaan wakaf di Singapura telah dilakukan secara baik. Pengelolaan wakaf yang memenuhi akuntabilitas dan transparansi, menjadikan umat Islam di Singapura memberikan kepercayaan penuh kepada MUIS bersama WAREES dalam pengelolaan wakaf.

Menurut al-Kabisi, pengawasan terhadap nazhir dalam mengelola benda wakaf merupakan masalah yang penting. Pemeriksaan atau pengawasan yang dilakukan secara cermat dan sistematis akan membawa pengaruh yang positif bagi pengelolaan wakaf. Sebaliknya, apabila pengawasan terhadap kinerja nazhir dilakukan secara tidak baik, maka akan dapat merusak sistem wakaf itu.<sup>37</sup>

Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat ditegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan wakaf di Singapura disebabkan fungsi-fungsi manajemen telah diimplementasikan secara baik oleh nazhir yang profesional. Implementasi fungsi manajemen tersebut baik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan implementasi, serta pengendalian dan pengawasan. Keberhasilan tersebut dibuktikan dengan adanya peningkatan nilai dan hasil aset-aset wakaf di Singapura. Demikian pula keberhasilan tersebut dibuktikan dengan diterimanya ISO 9001 dalam hal manajemen dan administrasi wakaf. MUIS juga memperoleh predikat sebagai golongan masyarakat Singapura yang berkualitas, yang memiliki sasaran komitmen organisasi berupa standar-standar keunggulan dalam hal proses, kepemimpinan, pelanggan dan berorientasi pada capaian hasil.<sup>38</sup>

### C. Kesimpulan

Fungsi-fungsi manajemen, baik perencanaan, pengarahan dan implementasi, serta pengendalian dan pengawasan. Keberhasilan tersebut dibuktikan dengan adanya peningkatan nilai dan hasil aset-aset wakaf di Singapura. Demikian pula keberhasilan tersebut dibuktikan dengan diterimanya ISO 9001 dalam hal manajemen dan administrasi wakaf. Keberhasilan pengelolaan wakaf produktif di Singapura

---

<sup>36</sup> Shamsiah, *Waqf Management...*, h. 8.

<sup>37</sup> Al-Kabisi, *Muhammad Abid Abdullah, Ahkam al-Waqfi al-Syari'ah al-Islamiyah*, Diterjemahkan oleh: Ahrul Sani Fathurrahman, (Jakarta: Iiman, 2004), h. 524.

<sup>38</sup> <http://www.wakaf.sg>, 16 Februari 2015.

dapat dinyatakan karena dikelola oleh nazhir profesional yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik[.]

## REFERENSI

- Abu Zahrah, Muhammad, *Mukhadirat fi al-Waqf*, cetakan ke-2, Beirut: Dar al-Fikr, 1971.
- Al-Kabisi, Muhammad Abid Abdullah, *Ahkam al-Waqf fi al-Syari'ah al-Islamiyah*, Diterjemahkan oleh: Ahrul Sani Fathurrahman, Jakarta: Iiman, 2004.
- Departemen Agama, *Pedoman Pengelolaan Wakaf Tunai*, Jakarta: Departemen Agama Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat & Wakaf, 2005.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2014.
- <http://www.muis.gov.sg>, diakses 2 Maret 2015.
- <http://komunitaswakaf.org>, diakses 2 Maret 2015.
- <http://www.warees.com>, 16 Februari 2015.
- <http://www.wakaf.sg>, diakses 16 Februari 2015.
- Karim, Shamsiah A., "Contemporary Shari'a Compliance Structuring for the Development and Management of Waqf Assets in Singapore", dalam *Kyoto Bulletin of Islamic Area Studies*, Tokyo: Bulletin of Islamic Area Studies, Maret 2010.
- Karim, Shamsiah A, "Waqf Managenent & Development in Singapore", Makalah dipresentasikan pada Singapore International Awqaf Training Workshop 2008, Park Hotel Orchard, Singapura, 20-22 Mei 2008.
- Qahaf, Mundzir, *Al-Waqfu al-Islami: Tat{awuruhu, Ida}ratuhu, Tanmiyatuhu*, Beirut: Dar al-Fikr, 2006.
- Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011.
- Stoner, James, A.F., dkk., *Manajemen*, diterjemahkan oleh Alexander Sindoro, judul asli *Management*, Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996.
- Tisnawati, Ernie dan Saefullah, Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2010.
- Wawancara dengan M. Harrif Hambali, 22 Februari 2012.
- Wawancara dengan Walshalafah, 21 Februari 2012.
- Yacob, Muhammad Zahid, "Awqaf Development in Singapore", makalah dipresentasikan pada Singapore International Awqaf Training Workshop 2008, Park Hotel Orchard, Singapura, 20-22 Mei 2008.