

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Wakaf sebagai salah satu instrumen filantropi Islam memiliki potensi strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, baik di bidang sosial maupun ekonomi. Aset wakaf dan ptensinya dinegara Indonesia, jika dikembangkan dengan baik akan dapat mengurangi angka kemiskinan dan serta menurunkan tingkat kesenjangan sosial. Namun banyak institusi yang bergerak dibidng ini tidak dikelola dengan dengan baik dan benar. Diperlukan perubahan dalam manajemen yang bergerak di bidang wakaf, dengan tujuan menjadikan sebuah lembaga yang dibangun oleh orang-orang professional, dikelola dengan manajemen yang baik, dan digunakan untuk hal-hal yang produktif.<sup>1</sup>

Manajemen wakaf perlu adanya agar bisa menjaga wakaf utuh serta dari hasil pengelolaan bisa memberikan manfaat kepada masyarakat. Pengelolaan wakaf harus diperluas pemanfaatannya. Selama ini pemanfaatan wakaf kebanyakan hanya untuk dibangun masjid atau sekolah, sebaiknya didorong ke arah pembangunan sektor usaha yang produktif agar mneghasilan dan menjadi lebih besar.<sup>2</sup> Berdasarkan Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf Pasal 5 menyebutkan bahwa fungsi wakaf mewujudkan potensi dan manfaat

---

<sup>1</sup> Siti, dkk (2021). "Analisis Strategi Pengelolaan Wakaf sebagai Bisnis Sosial Islam – Study Kasus Yayasan Wakaf Produktif Pengelola Aset Islami Indonesia" *Itizam Journal of Shariah Economic Research*, Vol. 5, No.2(2021) December2021, pp. 127-145

<sup>2</sup> Syaiful Rahman F,(2019). "Manajemen wakaf produktif dan kontribusinya terhadap penguatan pondasi ekonomi masyarakat," *Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, Desember 2019, 17–34

ekonomi harta benda wakaf untuk kepentingan ibadah dan untuk memajukan kesejahteraan umum.<sup>3</sup>

Wakaf produktif merupakan salah satu bentuk pengembangan wakaf yang mengarah kepada ekonomi, pengembangan tersebut dilakukan dengan pemanfaatan aset atau harta benda wakaf yang bergerak maupun tidak bergerak, dalam peranannya, wakaf yang difungsikan untuk kegiatan ekonomi sangat membantu dan berpengaruh besar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.<sup>4</sup>

Konsep wakaf produktif hadir sebagai inovasi dalam mengelola aset wakaf agar tidak hanya berhenti pada pemanfaatan tradisional seperti pembangunan masjid atau makam, tetapi juga dapat dikembangkan untuk kegiatan ekonomi yang berkelanjutan. Wakaf mampu menjadi sumber dana yang menopang pembangunan sosial, pemberdayaan ekonomi umat, serta mengurangi ketergantungan pada bantuan eksternal. Permasalahan dalam pengelolaan dan manajemen wakaf sangat penting untuk disoroti, cukup banyak harta wakaf yang telantar dan bahkan ada sebagian harta wakaf yang hilang atau mati<sup>5</sup>. Selain itu, umat Islam pada umumnya hanya mewakafkan tanah dan bangunan, sementara wakif kurang memikirkan biaya operasional dari bangunan tersebut.<sup>6</sup> Oleh karena itu, peran nazir yang profesional sangat dibutuhkan dalam pengelolaan wakaf agar

---

<sup>3</sup> DPR., “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf (Issue 1).”,

<sup>4</sup> Azizah N, “Pengelolaan Wakaf Produktif Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Umat. IAIN Metro Lampung.” 2018

<sup>5</sup> Fauzia A, “Waqf Making and Commercial Cemeteries: Religious Circulation and Commodification of the Economy of Giving: Waqf Making and Commercial Cemeteries.” 2018, 676–701.

<sup>6</sup> Uswatun Hasanah, “Hasanah, Uswatun. (2012). *Urgensi Pengawasan Dalam Pengelolaan Wakaf Produktif.*,” Al-Ahkam: Jurnal Pemikiran Hukum Islam, 22, 2012.

harta benda wakaf dapat dikembangkan secara produktif. Namun demikian, potensi besar wakaf produktif seringkali belum terealisasi secara optimal. Beberapa kendala yang muncul di lapangan antara lain lemahnya tata kelola, kurangnya sistem manajemen risiko, serta ketidakpatuhan terhadap regulasi yang berlaku. dilihat dari segi kegunaannya.

Penerapan GRC (Governance, Risk Management, dan Compliance) menjadi kebutuhan yang mendesak. Namun demikian, penerapan GRC dalam pengelolaan wakaf tidak dapat dilakukan secara generik sebagaimana pada sektor korporasi konvensional. Diperlukan integrasi GRC dengan prinsip-prinsip hukum Islam, mengingat wakaf merupakan institusi syariah yang memiliki karakteristik khusus. Governance dalam wakaf, misalnya, harus mencerminkan prinsip *amanah*, *shiddiq*, dan *mas'uliyah* (tanggung jawab), sementara risk management perlu diselaraskan dengan konsep *dar'u al-mafasid wa jalbu al-masalih* (mencegah kerusakan dan mewujudkan kemaslahatan). Adapun compliance tidak hanya mencakup kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan nasional, tetapi juga kepatuhan terhadap ketentuan fikih wakaf dan fatwa syariah.

Wakaf dibagi menjadi dua, yaitu wakaf konsumtif dan wakaf produktif, Wakaf konsumtif yaitu harta benda atau pokok tetapnya wakaf dipergunakan langsung untuk kepentingan umat. Wakaf selama ini di Indonesia adalah cenderung sangat konsumtif, contohnya untuk pembangunan masjid, mushalla dan makam, sehingga belum dapat dikembangkan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dampak dari hal ini menjadi kurang membantu dalam kehidupan ekonomi

masyarakat apabila Cuma diperuntukan untuk hal hal yang konsumtif.<sup>7</sup> Hal ini dapat menyebabkan rendahnya kepercayaan masyarakat, inefisiensi dalam pengelolaan, dan pada akhirnya berdampak pada keterbatasan manfaat yang dirasakan oleh penerima wakaf (*mauquf 'alaih*).

Berdasarkan konteks tersebut, penerapan Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) menjadi sangat relevan. GRC dapat berperan sebagai kerangka kerja yang terintegrasi untuk memastikan bahwa pengelolaan wakaf dilakukan secara akuntabel, transparan, efisien, serta sesuai dengan peraturan syariah maupun hukum positif. Melalui governance, lembaga wakaf dapat memperkuat struktur organisasi, memperjelas peran dan tanggung jawab, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Dengan risk management, potensi risiko seperti penyalahgunaan aset, kerugian investasi, hingga konflik internal dapat diidentifikasi dan diminimalisasi.<sup>7</sup> Sedangkan compliance memastikan bahwa seluruh aktivitas pengelolaan wakaf sesuai dengan regulasi, standar syariah, serta ketentuan yang suda disepakati. Manajemen wakaf perlu adanya agar bisa menjaga wakaf utuh serta dari hasil pengelolaan bisa memberikan manfaat kepada masyarakat. Pengelolaan wakaf harus diperluas pemanfaatannya. Selama ini pemanfaatan wakaf kebanyakan hanya untuk dibangun masjid atau sekolah, sebaiknya didorong ke arah pembangunan sektor usaha yang produktif agar mneghasilan dan menjadi lebih besar.<sup>8</sup>

Meskipun demikian, kajian akademik mengenai pengelolaan wakaf produktif selama ini cenderung masih bersifat parsial. Sebagian penelitian lebih

---

<sup>7</sup> Djunaidi, Dkk, 2001. *Menuju Era Wakaf Produktif*, Mumtaz Publishing, Jakarta

<sup>8</sup> *Ibid.*

menitikberatkan pada aspek fikih wakaf, sebagian lain fokus pada manajemen wakaf atau tata kelola secara umum, tanpa mengaitkannya secara sistematis dengan kerangka GRC. Di sisi lain, penelitian mengenai GRC lebih banyak dikembangkan dalam konteks perbankan, korporasi, dan sektor keuangan, dengan pendekatan konvensional yang belum sepenuhnya mempertimbangkan nilai dan prinsip hukum Islam. Akibatnya, masih terdapat keterbatasan literatur yang mengkaji penerapan GRC secara terintegrasi dalam pengelolaan wakaf produktif berbasis syariah.

Keterbatasan literatur tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang penting untuk diisi. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis penerapan GRC dalam pengelolaan wakaf produktif secara komprehensif dan terintegrasi dengan perspektif hukum Islam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori dan literatur akademik di bidang wakaf dan GRC, tetapi juga diharapkan mampu memberikan rekomendasi praktis bagi lembaga pengelola wakaf dalam membangun sistem pengelolaan wakaf yang profesional, berkelanjutan, dan sesuai dengan prinsip syariah.

Yayasan Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan berdiri pada Oktober 1948 oleh K.H. Abdurrahman Syamsuri di Paciran, Lamongan, dengan tujuan awal mengatasi kebodohan, kemiskinan, dan keterbelakangan. Awalnya merupakan pesantren tradisional, seiring waktu mengalami perubahan sistem pendidikan dan kelembagaan, hingga menjadi lembaga di bawah naungan Perguruan Muhammadiyah dan berkembang menjadi pesantren modern, yang

didalamnya menaungi banyak lembaga pendidikan dan unit social. Lembaga yang ada yaitu dari tingkatan PAUD sampai Perguruan Tinggi , serta unit social seperti Panti asuhan, kelompok pengajian masyarakat dan PKU.

Kapasitas organisasi mencerminkan kemampuan suatu entitas untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan manajemen yang efisien, tata kelola yang solid, dan komitmen yang kuat untuk mengevaluasi serta mencapai hasil yang diinginkan. Ini umumnya mengacu pada kemampuan organisasi dalam menjalankan tugasnya atau faktor-faktor yang mendukung kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Sehingga akan menjadikan suatu lembaga berjalan sesuai cita cita yang dibuat.

Yayasan Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan juga menerima dan mengolah wakaf dari masyarakat, sehingga didalam struktur kepengurusan didalamnya juga ada bagian yang khusus menangani masalah wakaf dan pembangunan, yaitu Bidang Wakaf dan pembangunan. Yayasan Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan memiliki banyak aset hasil wakaf dari masyarakat yang diperuntuhkan untuk kesejahteraan pondok dan masyarakat sekitar. Adapun beberapa aset wakaf yaitu banyak berupa tanah, bangunan, uang serta kendaraan. Hanya saja semuanya masih terkendala dalam manajemen aset wakafnya, pihak lembaga belum bisa mengelola wakaf yang sudah ada dengan maksimal, terkendala karena kurangnya beberapa hal dalam mengelola ini semua serta belum adanya usulan-usulan untuk mengelola tanah wakaf yang belum di gunakan sama sekali untuk hal yang bermanfaat dan menghasilkan agar bisa menjadi wakaf yang produktif dan menghasilkan yang bisa meningkatkan

pendapatan lembaga yang akan berguna bagi pengembangan yayasan, selain itu masalah lain juga ditimbulkan karena factor biaya untuk pengelolaan aset wakaf.

Dalam hal ini masalah utama adalah perihal pemahaman dan manajemen tentang wakaf, secara umum, wakaf masih dianggap sebagai pemberian oleh wakif untuk tujuan yang memberikan pahala yang berkelanjutan tanpa batasan waktu. Para pengelola wakaf juga menafsirkan pengelolaan wakaf sebagai tindakan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah dan sederhana, mirip dengan pendekatan dalam memberikan sedekah. Oleh karena itu, pemahanan dan manajemen tentang wakaf produktif di masyarakat dan badan pengelola wakaf perlu ditelusuri seperti apa perkembangannya, tata kelola serta resiko yang dihadapi dan apakah sudah sesuai dengan kepatuhan, agar bisa memaksimalkan wakaf yang diberikan.

Upaya meningkatkan pengembangan yayasan dalam pengelolaan wakaf, khususnya wakaf produktif dapat dimanfaatkan untuk kepentingan peningkatan sumber daya manusia dengan memiliki program, skala prioritas, dan pelaporan (pemasukan dan pengeluaran) yang harus disampaikan secara terbuka kepada para donatur atau waqif.<sup>9</sup>

Integrasi GRC dalam pengelolaan wakaf produktif diyakini dapat meningkatkan efisiensi, memperkuat kepercayaan publik, serta memperluas dampak sosial dan ekonomi yang dihasilkan. Dengan tata kelola yang baik, mitigasi risiko yang tepat, dan kepatuhan terhadap regulasi, aset wakaf tidak hanya terjaga nilainya, tetapi juga berkembang untuk mendukung pembangunan

---

<sup>9</sup> Hastuti, Qurratul A.W (2014). "Urgensi Manajemen Zakat Dan Wakaf Bagi Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat." Ziswaf.

berkelanjutan, pengentasan kemiskinan, serta peningkatan kualitas hidup masyarakat.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, rumusan masalah dalam penulisan ini adalah:

1. Bagaimana Penerapan Prinsip-prinsip GRC dalam pengelolaan wakaf di Yayasan Pondok Pesantren Karangasem Paciran?
2. Bagaimana tingkat kesesuaian pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Pondok Pesantren Karangasem Paciran dengan prinsip-prinsip syariah (rukun dan syarat wakaf) serta ketentuan regulasi yang berlaku, ditinjau dari aspek compliance ?
3. Bagaimana integrasi GRC dapat meningkatkan efisiensi wakaf pada sektor sosial dan ekonomi?

## **C. Tujuan Dan Mamfaat Penelitian**

1. Tujuan Penelitian
  - a. Menggambarkan praktik tata kelola (governance) dalam pengelolaan wakaf di Yayasan Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan, meliputi struktur pengelolaan wakaf, peran nazir, sistem pengambilan keputusan, serta bentuk transparansi dan akuntabilitas yang diterapkan.
  - b. Mengidentifikasi bentuk-bentuk risiko yang dihadapi dalam pengelolaan wakaf di Yayasan Pondok Pesantren Karangasem

Paciran Lamongan, serta cara lembaga dalam mengelola dan meminimalkan risiko tersebut.

c. Menilai tingkat kepatuhan (compliance) pengelolaan wakaf di Yayasan Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan terhadap prinsip-prinsip syariah wakaf (rukun dan syarat wakaf) serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

d. Mengidentifikasi kendala dan hambatan yang dihadapi yayasan dalam menerapkan prinsip-prinsip GRC pada pengelolaan wakaf. Serta Merumuskan rekomendasi perbaikan pengelolaan wakaf produktif berbasis GRC yang sesuai dengan kondisi lapangan dan prinsip hukum Islam.

## 2. Manfaat penelitian

a. Memberikan gambaran nyata mengenai kondisi pengelolaan wakaf di Yayasan Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan, termasuk hambatan dan peluang pengembangannya.

b. Memberikan rekomendasi strategis bagi nazhir (pengelola wakaf) dalam meningkatkan kualitas tata kelola, manajemen risiko, serta kepatuhan hukum dan syariah.

c. Membantu lembaga wakaf dalam mengoptimalkan aset yang ada agar dapat menjadi wakaf yang berkontribusi pada pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat.

d. Menjadi rujukan akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji integrasi antara prinsip-prinsip hukum Islam (fikih wakaf)

dengan pendekatan manajemen modern, khususnya dalam pengelolaan wakaf.

- e. Mengisi kekosongan literatur terkait studi empiris (lapangan) tentang penerapan GRC pada lembaga wakaf berbasis pesantren, yang masih relatif terbatas.

#### **D. Definisi Istilah**

##### **1. Peran Tata Kelola (*Governance Effectiveness*)**

Peran tata kelola adalah untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang terstruktur, transparan, dan akuntabel, dengan memastikan pengelolaan sumber daya yang efisien serta menciptakan keberlanjutan dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan. Tata kelola berperan penting dalam pengarahannya perusahaan/lembaga melalui kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan strategis.

Dalam konteks wakaf produktif, efektivitas tata kelola berarti bagaimana nazhir dan pengelola wakaf mampu:

- a. Mengelola aset wakaf secara profesional,
- b. Menjaga keabadian harta wakaf,
- c. Mendistribusikan hasil secara adil kepada *mauquf 'alaih* (penerima manfaat),
- d. Serta menciptakan kepercayaan publik melalui laporan keuangan dan kegiatan yang transparan.

##### **2. Risiko (*Risk*)**

Risiko adalah kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam pengelolaan wakaf produktif, risiko dapat berupa:

- a. Risiko keuangan (fluktuasi pasar, gagal investasi),
- b. Risiko operasional (SDM tidak kompeten, sistem manajemen lemah),
- c. Risiko hukum (sengketa aset wakaf, regulasi belum jelas),
- d. Risiko reputasi (berkurangnya kepercayaan wakif akibat rendahnya akuntabilitas).

Manajemen risiko bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memantau potensi kerugian agar wakaf tetap produktif dan berkelanjutan.

### 3. Kepatuhan (*Compliance*)

Kepatuhan adalah ketaatan lembaga wakaf terhadap aturan syariah, regulasi pemerintah, dan standar etika organisasi dalam mengelola aset wakaf. Dalam konteks wakaf produktif, kepatuhan mencakup:

- a. Menjalankan akad wakaf sesuai hukum Islam,
- b. Mengacu pada UU No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf dan PP No. 42 Tahun 2006,
- c. Mematuhi standar akuntansi syariah,
- d. Serta menghindari praktik yang dilarang (riba, gharar, atau penyalahgunaan aset wakaf).

### 4. GRC (*Governance, Risk, and Compliance*)

GRC adalah kerangka terpadu untuk memastikan bahwa lembaga mampu mengatur tata kelola (Governance), mengelola risiko (Risk), dan mematuhi regulasi (Compliance) secara efektif. Dalam pengelolaan wakaf produktif:

- a. Governance menjamin adanya transparansi dan profesionalisme,
- b. Risk Management melindungi aset wakaf dari kerugian,
- c. Compliance memastikan seluruh kegiatan sesuai syariah dan hukum positif.

Integrasi GRC sangat penting untuk mengoptimalkan wakaf produktif agar berkelanjutan, terpercaya, dan memberi manfaat maksimal kepada masyarakat.

## 5. Wakaf

Wakaf adalah perbuatan hukum dalam Islam di mana seseorang (wakif) menyerahkan harta miliknya untuk dimanfaatkan secara permanen atau jangka panjang demi kepentingan ibadah dan/atau kesejahteraan umum, tanpa mengurangi pokok harta tersebut.

Wakaf produktif merupakan pemanfaatan aset wakaf yang berupa tanah, bangunan, maupun uang untuk kegiatan usaha atau investasi yang menghasilkan keuntungan berkelanjutan. Hasil wakaf tidak dikonsumsi langsung, melainkan dikembangkan secara produktif, lalu keuntungannya disalurkan kepada penerima manfaat (mauquf 'alaih) di bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan sosial.