

**IMPLEMENTASI PENGELOLAAN DANA INFAQ PRODUKTIF
BERBASIS KEWIRAUSAHAAN DALAM UPAYA
PENGUATAN EKONOMI PESANTREN
(Studi Pada PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto Jawa Timur)**

Tesis

OLEH
FIKRI ZAINUN NASIHIN
NIM : 17800032



**PROGRAM MAGISTER EKONOMI SYARIAH
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

**IMPLEMENTASI PENGELOLAAN DANA INFAQ PRODUKTIF
BERBASIS KEWIRAUSAHAAN DALAM UPAYA
PENGUATAN EKONOMI PESANTREN
(Studi Pada PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto Jawa Timur)**

Tesis
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Magister Ekonomi Syariah

OLEH
Fikri Zainun Nasihin
NIM : 17800032

Dosen Pembimbing

1. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag
NIP. 196201151998031001
2. H.Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D
NIP. 196709282000031001

**PROGRAM MAGISTER EKONOMI SYARIAH
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

Tesis dengan judul :

“ Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto Jawa Timur)”

ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,



LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis Dengan Judul :

“ Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto Jawa Timur)”. ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada 12 Desember 2019.

Dewan Penguji


Dr. Siswanto, S.E., M.Si. (Ketua)
NIP. 19750906 200604 1 001


Dr. H. Ahmad Djalaluddin, Lc, M.A (Penguji Utama)
NIP. 197307192005011003


Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag (Anggota)
NIP. 196207151998031001


H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D (Anggota)
NIP. 196709282000031001

Mengetahui:


Direktur Pascasarjana
Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang
Omi Sumbulah, M.Ag
NIP. 197108261998032002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fikri Zainun Nasihin

NIM : 17800032

Program Studi : Magister Ekonomi Syariah

Judul Tesis :

“ Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS) Pacet Mojokerto Jawa Timur)”

Menyatakan bahwa tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penelitian karya ilmiah. Apabila dikemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 17 January 2020



saya
Fikri Zainun Nasihin
17800032

MOTTO

حسبنا الله ونعم الوكيل نعم المولى ونعم النصير

“Allah telah mencukupi diriku dan sebaik- baiknya wakil dan aman sentosa bagi tiap-tiap orang yang takut”



PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk :

1. Kedua orang tua tercinta yang telah mencurahkan daya dan upayanya demi pendidikan anak-anaknya tersayang.
2. Abang dan adik terkasih
3. Sahabat-sahabat tersayang



ABSTRAK

Nasihin, Fikri, Zainun, 2019. Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Jawa Timur), Pembimbing : (1) Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag. (2) H.Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D.

Kata Kunci : Infaq Produktif, Pengelolaan Dana Infaq, Penguatan Ekonomi Pesantren.

Infaq dan pesantren merupakan dua komponen yang sangat penting untuk membangun ekonomi masyarakat. Hal ini menjadi penting karena dua komponen ini sama-sama memiliki potensi yang sangat besar apabila dikembangkan dan dikelola dengan baik. Terlebih saat ini banyak pesantren yang mulai melakukan *gesersifikasi* program dengan membentuk sentra-sentra produktif yang bervisi *profit center* untuk membangun dan menguatkan peran sosial dan ekonomi pesantren. Salah satunya adalah Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Jawa Timur yang juga memiliki dan mengembangkan konsep profit center dan pengelolaan dana infaq produktif di dalamnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pengelolaan dana infaq produktif berbasis kewirausahaan dalam upaya penguatan ekonomi pesantren dan Menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi pengelolaan dana infaq produktif berbasis kewirausahaan dalam upaya penguatan ekonomi pesantren studi pada Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Jawa Timur.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian fenomenologi. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Dengan teknik analisis data menggunakan data reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam implementasi pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) sudah berjalan baik, namun terdapat beberapa unsur-unsur dalam fungsi manajemen yang harus dilengkapi untuk upaya optimalisasi. Kemudian faktor pendukung dalam pengelolaan dana infaq produktif adalah terpenuhinya fungsi manajemen yang baik, ditambah terdapat nilai-nilai keislaman yang diterapkan dalam pengelolaan dana infaq. Sedangkan faktor penghambatnya adalah terdapat unsur-unsur yang belum berjalan dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS yang disebabkan oleh kurangnya pendidikan terhadap karyawan serta masih terbatasnya sumberdaya manusia yang dimiliki.

ABSTRACT

Nasihin, Fikri, Zainun, 2019. The Implementation of Productive *Infaq* Fund Management Based on Entrepreneurship in Strengthening Islamic Boarding School Economy (A Study on RDS (Rijan Dinamis Selaras) Incorporated Company, Pacet, Mojokerto, East Java), Advisors: (1) Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag. (2) H.Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D.

Key Words: Productive *Infaq*, *Infaq* Fund Management, Strengthening Islamic Boarding School Economy.

Infaq is a very important component to build a community economy. *Infaq* is important because it has high potential if it is properly developed and managed. Especially, in this era, many *infaq* management systems which are only hold in a consumptive manner. So, the value of utilizing *infaq* funds cannot yet be felt to the maximum. For this reason, managing *infaq* funds productively is a necessity in an organization. One of companies which implement productive *infaq* is RDS (Rijan Dinamis Selaras) Incorporated Company. However, *infaq* funds in the company are managed and distributed in a productive way and concept.

This study aims to analyse the productive *infaq* fund management based on entrepreneurship in strengthening islamic boarding school economy and analyse the supporting and inhibiting factors. This study uses qualitative research with a case study research approach. Data collection is carried out by observation, interview and documentation. With data analysis techniques, the researcher use data reduction, data presentation and conclusion drawing.

The results of this study indicate that implementation of productive *infaq* fund management in RDS (Rijan Dinamis Selaras) Incorporated Company is already running well, but there are several elements in management function that must be completed to optimization efforts. Then, the supporting factor in managing productive *infaq* funds is the fulfilment of good management functions. On the other hand, there are Islamic values that are applied in managing *infaq* funds. While the inhibiting factor is the elements that have not been running in the management of productive *infaq* funds of RDS Incorporated Company caused by lack of education of employees and the limited human resources the company has.

مستخلص البحث

ناصحين، فكري، زين. 2019. تطبيق إدارة المالية النفقة الإنتاجية بناء على الريادة الأعمال في محاولة التوكيد الإقتصادي المعهد (دراسة في (PT. RDS Rijan Dinamis Selaras) فاجت موجوكرطا جاوى الشرق). المشرف: 1) الدكتور الحاج سالم الإدروس الماجستير 2) الحاج عون الرفاق الماجستير.

الكلمات المفتاحيات : النفقة الإنتاجية، إدارة المالية النفقة، التوكيد الإقتصادي المعهد.

النفقة هي المقوم الهام الشديد لبناء إقتصادي المجتمع. يصبح هذا الحال مهما لأن النفقة تملك إحتمالا كبيرا جدا إذا تتطور وتدار جيدا. لاسيما الآن، مازها كثيرة في إدارة النفقة التي تفعل بالكيفية المسلولة فقط حتى مازها قيمة المنفعة المالية النفقة لم تستطيع ان تشعر أقصى. لتلك، إدارة المالية النفقة التي تفعل إنتاجية هي الإنتاجية الذي يجب ان يكون في المجموعة. واحدة من الشركات التي تطبق النفقة الإنتاجية هي (PT. RDS Rijan Dinamis Selaras) التي تدار وتقسم المالية النفقة في الشركة بالكيفية والفكرة الإنتاجية. يهدف هذا البحث للتحليل عن تطبيق إدارة المالية النفقة الإنتاجية بناء على الريادة الأعمال في محاولة التوكيد الإقتصادي المعهد والتحليل عن العناصر المزايا والعيوب فيها. يستخدم هذا البحث نوعيا بنهج الدراسة الحالة. تستخدم الطريقة لجمع البيانات بالملاحظة، المقابلة، والتوثيقة. ويستخدم تحليل البيانات بحد من البيانات، عرض البيانات، وإستنتاج.

يدل هذا حاصل البحث أن تطبيق إدارة المالية النفقة الإنتاجية (PT. RDS Rijan Dinamis Selaras) مشيت جيدة. بل، تكون العناصر في الوظيفة الإدارية التي تجب ان تكمل للمحاولة الأمثالية. ثم، العناصر المزايا في إدارة المالية النفقة الإنتاجية هي تكمل الوظيفة الإدارية جيدة، وتكون قيمات الإسلامية التي تطبق إدارة المالية النفقة. أما العناصر العيوب هي العناصر التي لم تمشي إدارة المالية النفقة الإنتاجية (PT. RDS Rijan Dinamis Selaras) التي تسبب إنخفاض التعليم للموظف ومازها حد المواد البشرية التي تملكها.

KATA PENGANTAR

Ucapan syukur yang mendalam peneliti panjatkan kepada Allah *Subhanahu wa ta'ala*, yang telah menganugerahkan kemampuan kepada peneliti untuk menyelesaikan tesis ini. Hanya dengan karunia dan pertolongan-Nya, karya sederhana ini dapat terwujudkan. *Shalawat* dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu Alaihi Wasallam yang telah mengarahkan kita jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu peneliti sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag dan para Wakil Rektor.
2. Direktur Pascasarjana, Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M.Ag. atas semua layanan dan fasilitas yang baik, yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah Dr. H. Ahmad Djalaluddin, Lc, M.A atas motivasi dan kemudahan layanan selama studi.
4. Dosen Pembimbing I Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag atas saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Dosen Pembimbing II H.Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D atas saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Semua dosen Pascasarjana yang telah mencurahkan ilmu pengetahuan, wawasan dan inspirasi bagi peneliti untuk meningkatkan kualitas akademik.

7. Semua staf dan tenaga kependidikan Pascasarjana yang telah banyak memberikan kemudahan-kemudahan layanan akademik dan administratif selama peneliti menyelesaikan studi
8. Semua keluarga besar Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi penelitian.
9. Semua staff dan jajaran PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)
10. Kedua orang tua, ayahanda M. Misbah A Hadi dan ibu Nur Asiyah Misbah yang tidak pernah berhenti memberikan motivasi dan doa kepada peneliti.
11. Dan seluruh rekan, teman dan sahabat yang terus memberikan bantuan, motivasi dan dukungan.

Peneliti hanya bisa menyampaikan ucapan terima kasih dan berdo'a semoga amal shalih yang telah mereka semua lakukan, diberi balasan yang berlipat ganda dari Allah Subhanahu wa ta'ala.

Malang, 12 Desember 2019

Peneliti,

Fikri Zainun Nasihin

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Motto	vi
Persembahan	vii
Abstrak	viii
Kata Pengantar	xi
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar.....	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
E. Penelitian Terdahulu Dan Orisinalitas Penelitian	12
F. Definisi Istilah	26
BAB II KAJIAN PUSTAKA	32
A. Pengelolaan.....	32
1. Manajemen Menurut Ahli	33
2. Fungsi Manajemen	41
B. Manajemen Qurani.....	50
C. Pondok Pesantren	59
1. Pondok Pesantren Salafiyah	61
2. Pondok Pesantren Khalafiyah ('Ashriyah)	61
3. Pondok Pesantren Campuran/kombinasi	61
4. Dasar dan Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren.....	63
D. Kewirausahaan Pesantren.....	66
E. Pengertian Infaq.....	76
1. Dasar Hukum Infaq	77
2. Syarat-Syarat Infaq.....	80
F. Pengertian Infaq Produktif.....	82

G. Implementasi Pengelolaan Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) Pacet Mojokerto Jawa Timur)	85
H. Kerangka Berfikir	89
BAB III METODE PENELITIAN	90
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	90
B. Kehadiran Peneliti	91
C. Latar Penelitian	92
D. Data dan Sumber Penelitian	93
1. Sumber Data Primer	94
2. Sumber Data Skunder	95
E. Pengumpulan Data	95
1. Observasi	95
2. Wawancara	96
3. Dokumentasi	97
F. Analisis Data	98
1. Data Reduksi (<i>Data Reduction</i>)	98
2. Penyajian Data (<i>Data Display</i>)	99
3. Penarikan kesimpulan (<i>conclusion drowing / verification</i>)	99
G. Keabsahan Data	99
1. Perpanjangan keikutsertaan/pengamatan	100
2. Ketekunan pengamatan	100
3. Triangulasi	101
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	102
A. Gambaran Umum Latar Penelitian	102
1. Profil Pondok Pesantren Riyadlul Jannah	102
2. Latar Belakang PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)	102
3. Visi Misi PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)	105
4. Struktur Kepengurusan PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)	105
5. Tugas dan Wewenang PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)	106
6. Kegiatan dan Usaha PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)	115
B. Paparan Data dan Hasil Penelitian	117

1. Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren	117
2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pengelolaan Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Pesantren.	139
BAB V PEMBAHASAN	146
A. Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren	146
1. Fungsi Perencanaan (<i>Planning</i>) Infaq Produktif PT. RDS	147
2. Fungsi Pengorganisasian (<i>Organizing</i>) Infaq Produktif PT. RDS.....	156
3. Fungsi Pengarahan (<i>Directing</i>) Infaq Produktif PT. RDS	160
4. Fungsi Pengawasan (<i>Controlling</i>) Infaq Produktif PT. RDS	166
B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren	169
C. Temuan Penelitian	172
1. Fungsi Manajemen Infaq Produktif PT. RDS	172
2. Infaq Untuk Penguatan Ekonomi Pesantren	178
3. Infaq Produktif Sebagai Role Model Penguatan Ekonomi Pesantren.....	180
4. Manajemen Qurani Dalam Pengelolaan Infaq Poduktif PT. RDS ..	181
BAB VI PENUTUP	191
A. Kesimpulan	191
1. Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren.....	191
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren.....	192
3. Manajemen Qurani dalam Pengelolaan Dana Infaq Produktif PT. RDS.....	192
4. Pengelolaan Infaq Produktif dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren.....	193
B. Implikasi	193
1. Teoritis.....	194
2. Praktis	195
C. Saran	196

1. Secara Teoritis	196
2. Secara praktis	197

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Unit Usaha Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet	6
1.2 Data Unit Usaha Yang Dikelola Dari Dana Infaq Produktif PT. RDS	8
1.3 Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian	23
3.1 Informan Penelitian.....	95
4.1 Unit Usaha Yang di Kelola Oleh PT. RDS	104
5.1 Data Unit Usaha Yang Dikelola Dari Dana Infaq Produktif PT. RDS.	174



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Statistik Sebaran Pondok Pesantren Indonesia	3
1.2 Data Perkembangan Jumlah Unit Usaha PT. RDS	7
2.1 Beberapa Pendapat Ahli Manajemen Tentang Fungsi-Fungsi Manajemen.....	41
2.2 Alur Strategi Pengelolaan Dana Infaq Produktif PT. RDS	87
2.3 Bagan Kerangka Berfikir Penelitian	89
3.1 Maps Lokasi Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto	92
4.1 Struktur Kepengurusan PT. RDS	106
4.2 Prinsip Bagi Hasil PT. RDS	116
5.1 Bagan Fungsi Perencanaan Dana Infaq Produktif PT. RDS.	151
5.2 Bagan Fungsi Pengorganisasian Dana Infaq Produktif PT. RDS.	155
5.3 Bagan Fungsi Pengarahan Dana Infaq Produktif PT. RDS.....	161
5.4 Bagan Fungsi Pengawasan Dana Infaq Produktif PT. RDS.	163
5.5 Bagan Fungsi Penganggaran Dana Infaq Produktif PT. RDS.....	169
5.6 Bagan Fungsi Pelaporan Dana Infaq Produktif PT. RDS.	171
5.7 Bagan Keterkaitan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Dana Infaq Produktif PT. RDS.	171
5.8 Bagan Perbaikan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan dana infaq Produktif PT. RDS.	173
5.9 Grafik Penerima Beasiswa STIES RIJAN.	174
5.10 Bagan Siklus Pengelolaan Infaq Produktif Berbasis Kewira Usahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren.....	175
5.11 Bagan Fungsi Manajemen Investasi Nabi Yusuf	178
5.12 Bagan Fungsi <i>The Right Man On The Right Place</i>	181
5.13 Bagan Fungsi Manajemen Kepemimpinan Efektif.	183
5.14 Bagan Manajemen Qurani Dalam Pengelolaan Dana Infaq Produktif PT. RDS.	185

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Penelitian	206
2. Surat Penerimaan Izin Penelitian	207
3. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	208
4. Pedoman Wawancara.....	209
5. Ringkasan Wawancara Penelitian.....	210
6. Dokumentasi Penelitian.....	220



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Infaq dan pesantren merupakan dua komponen yang sangat penting untuk membangun ekonomi masyarakat. Hal ini menjadi penting karena dua komponen ini sama-sama memiliki potensi yang sangat besar apabila dikembangkan dan dikelola dengan baik. Salah satu bukti nyata suksesnya pengelolaan infaq oleh lembaga pendidikan yang konsen terhadap nilai-nilai keagamaan seperti pesantren yaitu Al-Azhar University. Al-Azhar merupakan lembaga pendidikan yang mampu membiayai operasional pendidikannya tanpa bergantung kepada pemerintah maupun pembayaran siswa dan mahasiswanya. Al-Azhar bahkan mampu memberikan beasiswa kepada jutaan mahasiswa dari seluruh penjuru dunia.¹

Infaq merupakan sebuah instrumen yang memiliki potensi yang sangat besar. Menurut ketua umum Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Pada tahun 2011 realisasi zakat, infaq dan sadaqah umat Islam di Indonesia mencapai sekitar 1,73 Triliun.² Namun hal tersebut masih jauh dari potensi yang dimiliki oleh zakat, infaq dan sadaqah apabila diakumulasikan dengan jumlah penduduk muslim yang ada di Indonesia. Jumlah penganut Islam di Indonesia yang amat besar, bahkan terbesar dalam cakupan wilayah sebuah negara manapun di dunia. Menurut sensus

¹ Abdurahman Kasdi, *Wakaf Produktif Untuk Pendidikan Model Pengelolaan Wakaf Produktif Al-Azhar Asy-Syarif Cairo Mesir*, (IDEA Press. Yogyakarta. 2015) h 3.

² Abdul Khalid Syafaat dan Lela Ana Ferawati Ekaningsih, *Potensi Zakat, Infaq, Shodaqoh Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Di Kabupaten Banyuwangi*, (INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan. Vol. 9, No. 1, Juni 2015) h 32.

penduduk yang dilakukan Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2010. Umat muslim Indonesia mencapai 88,2% dari total jumlah penduduk yang diperkirakan 240 juta jiwa.³

Jika setiap dari seluruh masyarakat Indonesia yang memiliki kelebihan rezeki dan harta mengeluarkan zakat, infaq dan shodaqoh. Potensi dana zakat, infaq dan sadaqah umat Islam Indonesia mencapai 19 Triliun hingga 20 Triliun pertahunnya.⁴ Jumlah yang fantastis ini tentunya akan sangat disayangkan apabila tidak dapat dikelola secara maksimal.

Selain jauhnya antara potensi dan daya serap infaq, masalah lain yang muncul adalah kurangnya pemahaman masyarakat terhadap potensi dana infaq. Pengelolaan dana infaq sejauh ini masih bersifat sporadik dan konsumtif. Masyarakat masih menganggap bahwa dana infaq merupakan dana bantuan yang harus segera untuk disalurkan kepada mereka yang membutuhkan. Bahkan masih banyak anggapan bahwa dana infaq yang terkumpul merupakan amanah dan sebaik-baiknya amanah adalah sesuatu yang disegerakan untuk disampaikan.⁵ Jika ditelaah kembali ungkapan seperti itu merupakan pemahaman yang belum dikatakan benar. Sebab, apabila dana infaq yang terkumpul masih dapat dikelola secara produktif maka akan menghasilkan sebuah nilai kemanfaatan yang jauh lebih besar. Sehingga dalam pengelolaan infaq perlu dilakukan dengan cara yang

³ *Presentase penduduk menurut agama yang dianut*,
<https://bps.go.id/dynamictable/2017/08/30/443/persentase-penduduk-menurut-agama-yang-dianut-2010.html>

⁴ *Potensi ZISWaf di Indonesia*, <https://www.rumahzakat.org/dahsyatnya-potensi-ziswaf-di-indonesia/>, Diakses Pada 28 February 2019.

⁵ Alim Murtani, Efektivitas Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dalam meningkatkan jumlah zakat, infak, sedekah, (Jurnal Al-Qasd, Vol 1 No, 1 Agustus 2016) h 87.

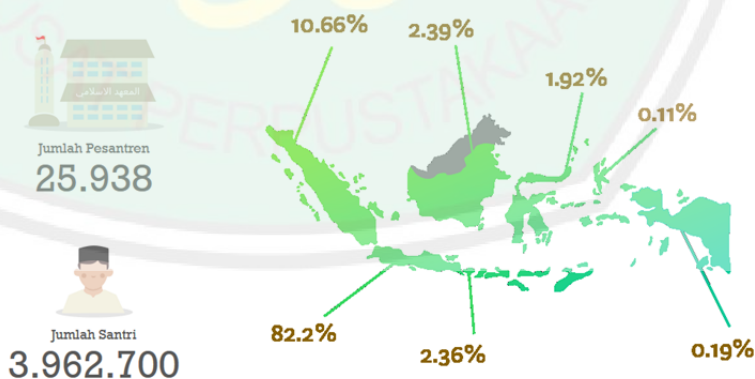
produktif dan dengan pengelola yang memahami secara baik bagaimana pengelolaan dana infaq secara maksimal.

Disisi lain Pesantren dengan segala potensinya merupakan wujud proses perkembangan sistem pendidikan nasional. Dari segi historis, pesantren sangat identik dengan makna keislaman dan juga sebagai identitas Pendidikan Islam Indonesia. Pola kehidupan pesantren yang diciptakan sejatinya merupakan pola yang sangat baik. Dalam kehidupan pesantren memiliki 6 pola orientasi yaitu jiwa kemandirian, jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa dakwah Islamiyah, toleransi dan jiwa kebebasan.⁶ Sehingga sangat jelas bahwa pondasi utama berdirinya pesantren merupakan upaya untuk memajukan pendidikan dengan mengedepankan akhlak dan kemandirian.

Jika melihat potensi pondok pesantren dengan jumlah yang sangat luar biasa. Yaitu berdasarkan Data Kementerian Agama menyebutkan, pada tahun 2016 berdasarkan data bagian data sistem informasi dan hubungan masyarakat sekretariat

Gambar 1.1 : *Statistik Sebaran Pondok Pesantren Indonesia*

Statistik Pesantren



(Sumber: Kementerian Agama RI 2016)

⁶ Yogi Setiawan F, Aceng Kosasih, Siti Komariah. *Pola Adaptasi Sosial Budaya Santri Pondok Pesantren Nurul Barakah.* (Jurnal Sosietas, Vol. 5, No. 1. 2015) h 6.

Direktorat Jendral Pendidikan Islam KEMENAG.⁷ Jumlah Pesantren pada tahun 2016 mencapai 25.938 Pesantren yang tersebar baik di wilayah Desa maupun kota dengan jumlah Santri 3.962.700 Santri dan semuanya berstatus swasta. Artinya, seluruh pesantren yang ada di Indonesia merupakan lembaga pendidikan yang berdiri tanpa banyak campur tangan pendanaan pemerintah didalamnya.

Jika melihat dari sejarah awal bagaimana munculnya pesantren merupakan hasil buah pemikiran para cendekiawan muslim yang merasa prihatin dengan penjajahan yang membodohkan bangsa ini. Masyarakat Indonesia tidak pernah merasakan indahnya dunia pendidikan yang harusnya menjadi sarana generasi bangsa untuk berfikir lebih maju. Dengan alasan tersebut maka muncul sebuah gagasan ulama dahulu untuk mendirikan sebuah lembaga pendidikan yang dapat mengajarkan moral, akhlaq dan nilai-nilai keislaman kepada masyarakat Indonesia.

Selain perannya sebagai lembaga pendidikan, saat ini banyak pesantren yang mulai melakukan pergeseran program dengan membentuk sentra-sentra produktif yang bervisi *profit center* untuk membangun dan menguatkan peran sosial dan ekonomi yang diemban seperti pendirian BMT, perdagangan, pertanian, perkebunan, peternakan dan sebagainya.⁸

Dengan jumlah pondok pesantren yang sangat luar biasa dan mulai terjadinya pergeseran program ke arah *profit center*. Artinya pesantren yang saat ini lekat dengan sebutan kaum sarungan sudah tidak lagi menjadi lembaga yang hanya mengandalkan proposal kesana-kemari. Namun, sudah dapat menjadi

⁷ Kementerian Agama Republik Indonesia, “*Statistik Pesantren*”, <https://pbsb.ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/>, Diakses Pada 29 Desember 2018.

⁸ Mohammad Daud Ali, “*Pendidikan Agama Islam*”, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1998), 436

lembaga yang benar-benar berkemampuan ekonomi yang cukup. Salah satu pondok pesantren yang saat ini mengaplikasikan konsep *profit center* dengan mengembangkan sentra usaha-usahanya adalah Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto. Pondok pesantren Riyadlul Jannah merupakan salah satu pesantren yang masih terbilang muda jika dibandingkan dengan pondok-pondok yang tersebar di wilayah Jawa Timur. Namun pesantren yang baru berdiri 28 tahun yang lalu ini sudah banyak menorehkan prestasi di level nasional terutama dalam kategori pesantren *eterprenuer*. Prestasi yang berhasil diperoleh oleh pesantren ini yaitu: (1) Menjadi top 10 eko-santri *pioneer* kemandirian pesantren yang diberikan oleh kementerian agama republik indonesia.⁹ (2) Meraih penghargaan ABEI AWARD sebagai Pesantren penggerak ekonomi umat pada tahun 2019.¹⁰ (3) Penerima penghargaan yang diberikan oleh Kementerian Agama RI pada hari Amal Bhakti ke-69 pada tahun 2015 sebagai Pesantren Pelopor Kemandirian.¹¹

Kesuksesan dalam berwirausaha tidak lepas dari peran strategis pendiri pondok pesantren Riyadhul Jannah KH. Mahfud Syaubari. Dalam menjalankan prinsip berwirausaha KH. Mahfud Syaubari menanamkan tiga prinsip utama yaitu 1. *Profit Oriented* 2. *Social Oriented* dan 3. *Education Oriented*. Ketiga prinsip berwirausaha inilah yang menjadikan beliau tidak hanya seorang ulama kharismatik, namun juga sebagai seorang pengusaha sukses dengan memegang prinsip keislaman.

⁹ “Rijan Pesantren Mandiri”.

<http://www.nu.or.id/post/reade/95008/rijanpesantrenmandiri>, Diakses pada Tanggal 17 February 2019.

¹⁰ www.gomuslim.co.id “Sidang Tahunan Ekonomi Umat” diakses pada tanggal 28 Maret 2019.

¹¹ Yusuf Misbah, Wawancara (Pacet, 13 Januari 2019).

Kegiatan perekonomian pondok pesantren Riyadhul Jannah dimulai dengan berdirinya koperasi pondok pesantren (KOPONTREN), yang saat itu kegiatan usaha masih dilakukan di unit-unit usaha berskala kecil dan terbatas. Perkembangan usaha yang dijalankan oleh koperasi pondok pesantren terlihat semakin baik, sehingga membuat jumlah dan jenis kegiatan usaha koperasi pondok pesantren terus bertambah. Kemudian pengasuh pondok pesantren berinisiatif untuk melakukan perubahan terhadap organisasi yang mengelola unit usaha dari koperasi pondok pesantren menjadi organisasi perusahaan profit yang mengelola seluruh unit usaha dalam bentuk perseroan terbatas PT. Yang kemudian diberi nama dengan PT RDS (Rijan Dinamis Selaras).

Jika dilihat dari kelembagaan berdirinya PT RDS tidak lagi berada di bawah garis koordinasi lembaga pondok pesantren. Namun PT. RDS berada sejajar dengan lembaga pondok pesantren Riyadhul Jannah. meski secara kelembagaan keberadaan PT. RDS sejajar dengan kelembagaan pesantren, PT RDS merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan dari pondok pesantren Riyadhul Jannah.

Selain itu berdirinya perusahaan yang fokus kepada pengelolaan unit-unit usaha merupakan sebuah pengaplikasian dari konsep berwirausaha KH. Mahfud Syaubari. Yakni lembaga pondok pesantren sebagai bentuk aplikasi *education oriented* sedangkan PT RDS sebagai bentuk aplikasi *profit oriented*.

Hingga saat ini unit usaha yang dikelola oleh PT RDS sudah hampir bergerak di berbagai sektor, yaitu:

Tabel 1.1 Unit Usaha Pondok Pesantren Riyadhul Jannah Pacet Mojokerto

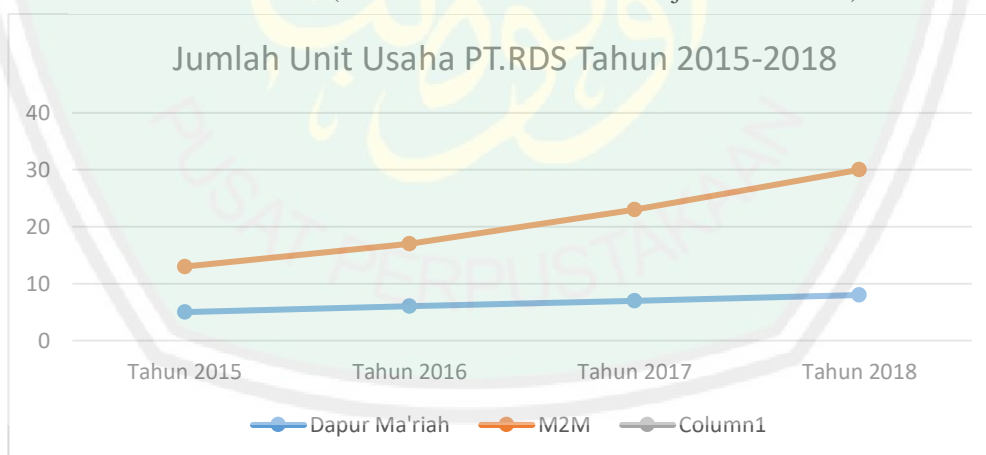
NO	NAMA UNIT USAHA	JUMLAH / LUAS
1	Rumah Makan Fast Food M2M	30 cabang
2	Rumah Makan Lesehan Dapur M'riah	8 cabang

NO	NAMA UNIT USAHA	JUMLAH / LUAS
3	Gerobak Kentuky MrJ	5 unit
4	Konveksi Maura Clothing	1
5	Retail Rijan Mart	1
5	Home industry dan Packing	1
7	Budi daya ikan air tawar	1500 m2
8	Loundry	2 outlate
9	Babershop	2 outlate
10	Pertanian Sayur	2000 m2
Jumlah		

Sumber : Data Diolah 2019.

Unit-unit usaha tersebut mengalami perkembangan yang baik. Dapat dilihat dari peningkatan jumlah *outlet-outlet* baru di masing-masing sektor usaha, terutama dibidang restoran yaitu dapur Ma'riah dan M2M yang menjadi ikon utama dalam usaha pondok pesantren Riyadhul Jannah. Hal tersebut dapat dilihat dari grafik perkembangan unit usaha pesantren dalam kurun 4 tahun terakhir sebagai berikut:

Gambar 1.2 : Data Perkembangan Jumlah Unit Usaha PT. RDS
(Sumber: Dokumentasi manajemen PT.RDS)



Potensi wirausaha yang berkembang baik ini ternyata juga menjadi penyempurna konsep wirausaha KH. Mahfudz Syaubari yaitu konsep *social oriented*. Yang mana wujud pengaplikasian konsep tersebut adalah dengan

penerapan konsep infaq dalam pengelolaan PT. RDS. Dan infaq tersebut juga dimaksimalkan dengan cara dikelola secara produktif.

Dalam pengaplikasian infaq produktif PT.RDS sebagai perusahaan yang membawahi unit usaha pesantren mewajibkan kepada masing-masing unit usaha untuk menyisihkan 10% infaq dari margin usahanya. Selain bersumber dari bagi hasil perusahaan dana infaq juga diperoleh dari hasil pengelolaan infaq yang dilakukan dengan cara produktif. Yakni, dengan menginvestasikan dana infaq yang terkumpul ke sektor usaha potensial yang dikelola oleh PT. RDS. Dari data dokumentasi dalam penelitian ini, sudah ada beberapa unit usaha yang merupakan hasil dari pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Yaitu:

Tabel: 1.2 Data Unit Usaha Yang Dikelola Dari Dana Infaq Produktif PT. RDS.

No	Unit Usaha	Jumlah
1	Dapur M'Riah	1 Unit
2	Loundry	1 Unit
3	Barber Shop	1 Unit
4	Roti Bakar	1 Unit

Sumber : Manajemen PT. RDS

Untuk pengelolaan dana infaq produktif, PT. RDS memiliki sebuah divisi perusahaan yang konsen terhadap pengelolaan dana tersebut. Artinya penyerapan dana dan pengelolaan dana dilakukan oleh manajemen perusahaan sendiri. Hal ini dilakukan karena PT. RDS ingin memanfaatkan potensi keilmuannya sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang tidak hanya mampu dan menguasai materi, namun juga memiliki kemampuan dalam mengaplikasikan konsep keilmuan tersebut dalam tatanan kehidupan.

Berdasarkan pengamatan peneliti tentang penelitian terdahulu yang membahas pengelolaan ZIS secara umum lebih spesifik membahas tentang pengelolaan zakat saja. Sehingga masih sangat sekali pembahasan yang fokus terhadap pengelolaan infaq. Beberapa penelitian tersebut antara lain. Subandi (2015) yang menganalisis bagaimana manajemen ZIS berbasis kewirausahaan di LAZIZNU kabupaten Metro.¹² Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar strategi lembaga dalam pengelolaan ZIS masih berfokus kepada pengelolaan pengelolaan infaq.

Widya (2017)¹³ dan Sumadi (2017)¹⁴ yang menganalisis menganalisis optimalisasi penghimpunan dan distribusi Zakat, Infaq dan Shadaqah di Rumah Zakat, Nurul Hayat dan BAZ Sukoharjo. Hasil penelitian menunjukkan perbedaan mendasar dari masing-masing lembaga pengelola ZIS. Perbedaan mendasar tersebut terkait tentang pendampingan dan pemahaman masyarakat tentang dana ZIS. Namun pembahasan yang dipaparkan dalam penelitian tersebut secara terperinci masih membahas tentang pengelolaan dan optimalisasi pengelolaan dan distribusi dana zakat.

Penelitian terkait pengelolaan infaq produktif lainnya saat ini masih belum ada yang spesifik membahas tentang pengelolaan infaq di lembaga pesantren. Justru pesantren masih dianggap sebagai objek penyaluran dana infaq. Sedangkan pada praktiknya, pesantren merupakan potensi yang sangat besar untuk pengembangan

¹² Subandi, Manajemen zakat, infaq dan shadaqah produktif berbasis kewirausahaan di LAZIZNU Kota Metro, (Jurnal Fikri, Vol 1, No 1, 2016) h 15.

¹³ Optimalisasi penghimpunan dan distribusi zakat, infaq dan shadaqah studi komparatif pada LAZ dan Nurul Hayat Yogyakarta, (Reserch Repository UMY, 2017) h 30.

¹⁴ Sumadi, Optimalisasi dana zakat, infaq shadaqah dalam pemerataan ekonomi di Kabupaten Sukoharjo (studi kasus di BAZ daerah Sukoharjo), (Jurnal JIEI, Vol 3, No,1 Tahun 2017) h 16.

pengelolaan dana infaq produktif. Beberapa penelitian tersebut antara lain. Yosof, Dkk (2010)¹⁵ yang menganalisis tentang pengaruh sistem informasi dalam pengelolaan dan wakaf dan infaq produktif dengan pemanfaatan sistem informasi.

Siddiq (2011)¹⁶ yang menganalisis tentang pengelolaan wakaf produktif dan problematika dalam dunia pesantren. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pesantren dirasa masih belum mampu untuk memaksimalkan pengelolaan infaq secara produktif. Namun penelitian ini sudah tidak relevan. Sebab, saat ini pesantren adalah sebuah lembaga yang tidak hanya menjadi lembaga keagamaan namun sudah menjadi lembaga yang memiliki *profit oriented* yang sangat potensial terlebih dalam pengelolaan dana infaq.

Penelitian terkait potensi pondok pesantren Riyadlul Jannah yang ada saat ini juga masih belum spesifik membahas tentang potensi dan pengaplikasian infaq di pondok pesantren riyadhul Jannah. Adapun penelitian yang terkait dengan Riyadlul Jannah masih membahas tentang kultur kemandirian dan kewirausahaan dalam pesantren tersebut sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh. Muhammad (2014)¹⁷ yang menganalisis tentang pembangunan mental kewirausahaan di pondok pesantren Riyadlul Jannah. Hasil penelitian menunjukkan penanaman mental kewirausahaan di pesantren dilakukan dengan cara bebas dan aktif.

Rofiq (2017)¹⁸ dalam penelitian ini menganalisis tentang pendidikan entrepreneur dan kemandirian di pondok pesantren Riyadlul Jannah. Hasil

¹⁵ Yosof. Muhammad, Dkk, Cash Waqaf dan infaq: a proposed e-philantroph in malaysia,

¹⁶ Siddiq. Ahmad, Wakaf Prodktif dan prombelamtikanya dalam dunia pesantren, (Jurnal Millah, Vol, XI No, 1 Tahun 2011) hal 34.

¹⁸ Rofiq Mavhbub Ainuer, pendidikan etehrprnuer atau jika keberaian bahasa sanrei.

penelitian ini menunjukkan pendidikan kemandirian dan kewirausahaan di Riyadlul Jannah sudah mengakar dan bersifat sangat kuat, kemudian kemandirian santrinya diperoleh dalam bentuk kurikulum pendidikan pesantren dan formal.

Melihat potensi yang sangat besar ini ditambah pesantren sebagai lembaga pendidikan bisa menjadi pelopor kemandirian serta pemerataan ekonomi umat. Maka peneliti merasa perlu untuk menganalisis lebih mendalam bagaimana pengelolaan dana infaq produktif yang dilakukan. Sehingga berdasarkan studi lapangan yang berkaitan dengan infaq produktif berbasis kewirausahaan. Konsep infaq produktif ini dapat menjadi model pengelolaan infaq produktif dalam lingkungan pondok pesantren pada khususnya dan seluruh elemen usaha pada umumnya. Sehingga peneliti merasa perlu untuk menganalisis lebih jauh bagaimana **“Implementasi Pengelolaan Dan Infaq Produktif Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras))”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian pada konteks penelitian maka fokus penelitian ini adalah untuk:

1. Bagaimana Implementasi Pengelolaan Dan Infaq Produktif Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)).?
2. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat Implementasi Pengelolaan Dan Infaq Produktif Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras))?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis Implementasi Pengelolaan Dan Infaq Produktif Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)).
2. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat Implementasi Pengelolaan Dan Infaq Produktif Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)).

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat pada beberapa aspek, yaitu:

1. Teoritis

Secara umum penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan dalam pengembangan khazanah penelitian tentang pengelolaan Infaq produktif dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren.

2. Praktis

Dapat diajukan sebagai judul penelitian untuk memenuhi syarat kelulusan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN Maliki Malang) serta memberikan pengalaman berharga dalam pengetahuan penelitian dan karya tulis terkhusus dalam kajian tentang pengelolaan Infaq produktif.

E. Penelitian Terdahulu Dan Orisinalitas Penelitian

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acua. Selain itu, penelitian terdahulu juga merupakan cara untuk menghindari

anggapan adanya kesamaan pemahasan penelitian dengan penelitian lain. Adapun dalam bab ini peneliti berusaha memaparkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang sedikit banyak bersinggungan dengan penelitian ini sebagaimana berikut:

1. Hasil Penelitian Faroq Aziz, Muhammad Mahmud dan Emad Al Karim (2008)

Penelitian faroq aziz dan kawan-kawan (2008), yang berjudul “The Nature Of Infaq And This Effect On Distribution Of Wealth” penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dana infaq yang digunakan sebagai instrumen pembentuk kesejahteraan ekonomi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa, infaq merupakan sala satu instrumen yang tepat apabila digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal terbukti dengan penerapan infaq yang dianalisis dalam penelitian ini menunjukkan trand positif kepada kesejahteraan masyarakat. Selain memaparkan fakta dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa ajaran yang telah Allah dan rasulnya sampaikan merupakan ajaran yang sudah sangat tepat untuk diaplikasikan.

2. Hasil Penelitian Muhammad Yosof, M. Hasanudin dan Romli N (2010)

Penelitian Muhammad Yosof dan kawan-kawan (2010), yang berjudul “*Cash Waqf and Infaq: A Proposed E-Philantropi In Malaysia*”. Peneliitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pemanfaatan sistem dalam daya serap infaq tunai dan wakaf.

Berdasarkan dari penelitian yang disimpulkan dapat disimpulkan bahwa, pemanfaatan daya serap infaq tunai dan wakaf yang dibantu oleh sistem informasi memiliki dampak positif. Terjadi peningkatan dalam pegumpulan infaq tunain dan wakaf dengan memanfaatkan sistem informasi.

3. Hasil Penelitian Ahmad Siddiq (2011)

Penelitian ahmad siddiq (2011), yang berjudul “Wakaf Produktif dan Problematikanya Dalam Dunia Pesantren”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tujuan penelitian adalah. Menganalisis apa saja permasalahan pengaplikasian wakaf produktif dalam dunia pesantren.

Adapun hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa. Terdapat beberapa permasalahan yang terjadi apabila ingin menerapkan wakaf produktif ke dalam dunia pesantren yang sering terjadi. *Pertama*. Kultur pesantren yang masih belum dapat beradaptasi dengan perkembangan konsep infaq saat ini. *Kedua*. Masih kecilnya pemahaman tentang konsep manajemen yang dalam lingkungan pesantren.

4. Hasil Penelitian Muhammad Syauqi Alfin (2014)

Penelitian Muhammad Syauqi (2014), yang berjudul “*The Optimization Of Wakaf Money For Public Prosperity*”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tujuan penelitian adalah. Mengetahui bagaimana optimalisasi wakaf produktif BMT Hidayatullah Semarang.

Dari peneliti tersebut dapat disimpulkan bahwa. Upaya yang dilakukan Oleh BMT Hidayatullah Semarang adalah dengan cara. *Pertama*, peningkatan kualitas sumberdaya manusia *nadzir*. *Kedua*, meningkatkan pemahaman

masyarakat tentang bagaimana pemanfaatan wakaf. Ketiga, membentuk dan melakukan kerjasama dengan pemodal. Keempat, melakukan pengelolaan wakaf ke sektor produktif seperti investasi ke sektor-sektor yang potensial.

5. Hasil Penelitian Hikmah Muhaimin (2014)

Penelitian Hikmah Muhaimin (2014), yang berjudul “Membangun Mental Kewirausahaan Santri di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana cara yang dilakukan pondok pesantren Riyadlul Jannah dalam mendidik mental kewirausahaan kepada santrinya.

Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pola pendidikan kewirausahaan yang diberikan oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah kepada para santrinya dilakukan dengan cara memberikan pendidikan keterampilan kewirausahaan. Model yang diterapkan dalam pola pendidikan bersifat bebas, mudah dan tidak mengikat. Semua santri dapat mengambil ketrampilan dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan.

6. Hasil Penelitian Subandi (2015)

Penelitian Subandi (2015) dengan judul, “Manajemen Zakat Infaq dan Sadaqah Produktif Berbasis Kewirausahaan di LAZIZNU Kota Metro Tahun 2015”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengelolaan ZIS produktif di LAZIZNU Kota Metro pada tahun 2015.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Subandi ini diperoleh bahwa pengelolaan ZIS produktif di LAZIZNU Kota Metro dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: Pertama, mensosialisasikan program LAZIZNU kepada calon muzaki dan mustahik. Kedua, Melakukan pelatihan untuk merubah mainset tentang pengelolaan ZIS. Ketiga, Membuat rencana estimasi program untuk program-program LAZIZNU. Keempat, menjalankan program yang dilakukan dengan proses pengawasan terhadap program tersebut.

7. Hasil Penelitian Wahyudi (2015)

Penelitian Wahyudi (2015), dengan judul “ Potensi Infaq/Shadaqah Melalui Pasar Modal Untuk Asuransi Kesehatan Masyarakat Lingkungan Masjid”. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif. Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui Bagaimana infaq/shadaqah masjid mampu memberikan asuransi kesehatan masyarakat lingkungan masjid.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam membrikan asuransi kesehatan masyarakat masjid dapat melakukannya dengan beberapa cara yaitu: 1) memanfaatkan dana himpunan masjid. 2) Pengalolaan dana yang terkumpul untuk dialokasikan kepada hal-hal yang produktif yakni sektor pasar modal syariah. Hasil dari pemanfaatan ke pasar modal syariah tersebut akan dikumpulkan untuk mendanai kebutuhan kesehatan masyarakat yang berada dilingkungan masjid.

8. Hasil Penelitian Nur Faizin Muhith (2015)

Penelitian Nur Faizin (2015), dengan judul “ Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid di Desa Kalipakem Kec. Donomulyo Kab. Malang”. Penelitian dilakukan dengan metode penelitian kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah

untuk mengetahui bagaimana pemberdayaan yang dilakukan kepada masyarakat melalui infaq masjid.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan masyarakat berbasis masjid dilakukan dengan cara, 1) Menyadarkan masyarakat tentang potensi infaq apabila dikelola dengan baik dan benar. 2) menguatkan sikap solidaritas dan saling tolong menolong diantara masyarakat untuk menciptakan suasana lingkungan yang kondusif. 3) menambah pemahaman masyarakat tentang penguasaan ilmu, khususnya penguasaan penguasaan fiqih praktis dan pemanfaatan infaq produktif.

9. Hasil Penelitian Akhmad Sirojudin Munir (2015)

Penelitian Akhmad Sirojudin (2015), yang berjudul “Optimalisasi Pemberdayaan Wakaf Secara Produktif”. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana optimalisasi wakaf secara produktif.

Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa optimalisasi infaq produktif dapat dilakukan dengan cara melakukan evaluasi dan memaksimalkan peran sosial masyarakat melalui pihak-pihak yang terkait dalam pemberian pengetahuan masyarakat tentang pemanfaatan dana wakaf produktif.

10. Hasil Penelitian Sri Budi Cantika Yuli (2015)

Penelitian Sri Budi (2015), dengan judul “Optimalisasi Peran Wakaf Dalam Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan penelitian kualitatif. Adapun

tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana memaksimalkan peran wakaf dalam pemberdayaan UMKM.

Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa cara untuk memaksimalkan wakaf dalam pemberdayaan UMKM adalah dengan cara. 1) pengembangan kapasitas karakter. 2) Melakukan konsultasi dan pendampingan. 3) penguatan dalam pengorganisasian. 4) pengenalan wawasan tentang pasar. 5) memperluas jaringan. Upaya-upaya tersebut dilakukan dalam upaya untuk memaksimalkan wakaf dalam pemberdayaan UMKM.

11. Hasil Penelitian Aan Nasrullah (2015)

Penelitian Aan Nasrullah (2015), dengan judul “Pengelolaan Dana Filantropi Untuk Pemberdayaan Pendidikan Anak Duafa”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengelolaan dan distribusi dana filantropi untuk pemberdayaan pendidikan anak masyarakat miskin.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengelolaan dan distribusi dana filantropi untuk pemberdayaan pendidikan anak masyarakat miskin dilakukan dengan beberapa program yaitu: *Pertama*, BERPADU (beasiswa anak duafa). *Kedua*, PPAS (pusat pendidikan anak soleh). *Ketiga*, PSD (Pengembangan sekolah anak duafa).

12. Hasil Penelitian Dayan Setiawan (2016)

Penelitian Dayan Setiawan (2016), dengan judul penelitian “Strategi Marketing Sayur Organik Di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah (Upaya Menembus Pasar Supermarket Besar Ditinjau Dari Teori Manajemen Pemasaran

Philips Totler). Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tujuan penelitian. Mengetahui bagaimana strategi pemasaran Riyadlul Jannah dalam memasarkan produk sayur organik sampai ke supermarket besar.

Dalam penelitian ini dapat diketahui hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dalam pemasaran produk sayur organik dilakukan dengan cara: 1) Menganalisis pesaing produk yang sama dan mengisi celah yang ada diproduk pesaing dengan produk yang sama. 2) analisis pelanggan dan analisis pasar. Kedua cara tersebut diterapkan dengan menambahkan satu kunci utama yakni menanamkan kepercayaan pasar.

13. Hasil Penelitian Abd Hafid Abdullah, Abd Halim Zulkifli dan Hasiman Muda (2016)

Penelitian Abdullah Hafid dan kawan-kawan (2016), dengan judul penelitian “Etika Infaq : Ditinjau dari Pemikiran Hamka dalam Tafsir Al-Azhar”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tujuan penelitian yaitu. Mengetahui etika dalam berinfaq perspektif Hamka dalam tafsir Al-Azhar.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa etika dalam berinfaq menurut perspektif Hamka adalah. 1) Berinfaq dengan tujuan dan niat karena Allah. 2) Menanamkan berinfaq karena dasar ikhlas 3) Berinfaq dengan kerendahan hati dan tanpa sikap sombong dalam hati.

14. Hasil Penelitian Ifa Nur Hamim (2016)

Penelitian Ifa Nur Hamim (2016), dengan judul penelitian “Manajemen Pengelolaan Dana Infaq di Lembaga Sosial Pesantren Tebu Ireng (Tinjauan Teori Manajemen Geogre Terry)”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan

metode penelitian kualitatif. Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana pengumpulan dana dan pendistribusian dana infaq di LSTP pondok pesantren Tebu Ireng.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengelolaan dan pendistribusian dana infaq di LSTP pondok pesantren Tebu Ireng dilakukan dengan cara. Dana infaq dikumpulkan dengan dua cara yaitu menggunakan kotak-kotak infaq yang disebar di beberapa tempat seperti warung, toko dan lokasi makam pondok pesantren. Dana yang terkumpul kemudian didistribusikan masih dengan cara konsumtif, yakni dana yang terkumpul langsung didistribusikan kepada orang-orang duafa yang membutuhkan.

15. Hasil Penelitian Ahmad Amin Widya (2017)

Penelitian Ahmad Amin (2017), dengan judul penelitian “Optimalisasi Penghimpunan dan Distribusi Zakat, Infak, dan Sedekah Studi Komparatif Rumah Zakat dan Nurul Hayat Cabang Yogyakarta”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana optimalisasi penghimpunan dan distribusi zakat, infaq dan shadaqah di rumah zakat dan Nurul Hayat.

Dalam penelitian ini menggunakan studi komparatif dengan hasil penelitian sebagaimana berikut. Untuk memaksimalkan penghimpunan rumah zakat dan nurul hayat harus melakukan banyak pemahaman dan sosialisasi kepada masyarakat tentang potensi ZIS sehingga akan muncul ketertarikan dan pemahaman masyarakat tentang dana tersebut. Untuk pendistribusian dana ZIS pada rumah zakat dan nurul hayat sudah dilakukan dengan baik. Namun dalam

hal pengawasan terhadap mustahik masih kurang maksimal, hal ini disebabkan oleh keterbatasan SDM pada masing-masing lembaga.

16. Hasil Penelitian Sumadi (2017)

Penelitian Sumadi (2017), dengan judul penelitian “Optimalisasi Potensi Dana Zakat, Infaq, Sadaqah Dalam Pemerataan Ekonomi Di Kabupaten Sukoharjo (Studi Kasus Di Badan Amil Zakat Daerah Kab. Sukoharjo”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Bagaimana optimalisasi potensi ZIS untuk pemerataan ekonomi masyarakat.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa optimalisasi potensi ZIS untuk pemerataan ekonomi masyarakat dilakukan dengan beberapa cara. Yaitu: *Pertama*, memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang ZIS dan potensi yang ada di dalamnya untuk pemerataan ekonomi. *Kedua*, Memaksimalkan peran pemerintah dalam pengelolaan ZIS. Sebab pemerintah merupakan unsur inti dalam mengatur pemerataan ekonomi masyarakat. *Ketiga*, Perbaikan terhadap manajemen lembaga pengelola ZIS kepada manajemen yang bersifat modern.

17. Hasil Penelitian Machbub Ainur Rofiq (2017)

Penelitian Machbub Ainur Rofiq (2017), dengan judul penelitian “Pendidikan Eterpreneuership dan Jiwa Kemandirian Santre (Studi Pondok Pesantren Sidogiri dan Riyadlul Jannah Pacet)”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tujuan penelitian mengetahui bagaimana jiwa praktik kemandirian dipesantren sidogiri dan Riyadlul Jannah Pacet.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Pembentukan jiwa kemandirian dalam PP sidogiri dan Riyadlul Jannah pacet dapat dikatakan sudah mengakar dan sangat kuat dan pembentukan kemandirian santri diperoleh dalam bentuk kurikulum pesantren. Baik dengan cara pengajaran langsung maupun melalui praktik.

18. Hasil Penelitian Mukhlisin (2018)

Penelitian Mukhlisin (2018), dengan judul penelitian “Strategi Pengumpulan Zakat dan Upaya Pengembangan Usaha Produktif (Studi Kasus Pada BAZNAS Kabupaten Bungo)”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan dengan tujuan penelitian yaitu. Mengetahui bagaimana zakat dapat mengembangkan menjadi lebih produktif.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan usaha menjadi lebih produktif dengan pemanfaatan zakat dilakukan dengan cara: 1) pengeloan dan pendeskripsian masalah dengan baik dalam usaha. 2) menciptakan peluang usaha yang didapatkan dalam permasalahan usaha. 3) melakukan pengembangan usaha dan menjadikan lebih produktif dengan cara memberikan solusi terhadap permasalahan yang didapat. 4) membuat jaringan usaha produktif. 5) Memanfaatkan peran Badan Perencanaan Daerah.

19. Hasil Penelitian Khairun Nisa (2018)

Penelitian Khairun Nisa (2018), dengan judul penelitian “Kajian Strategis Zakat Infaq Sadaqah dalam Pemberdayaan Umat”. Penelitian ini dilaksanakan dengan metode penelitian kualitatif. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah

untuk mengetahui bagaimana strategi pengelolaan ZIS dalam pemberdayaan umat.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa strategi terbaik dalam pengelolaan ZIS untuk pemberdayaan umat adalah dengan peningkatan fungsi lembaga. Dengan terciptanya fungsi lembaga yang baik maka pengelolaan dapat dilaksanakan dengan lebih terukur.

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

No	Nama & Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Aziz Faruq, Muhammad Mahmud dan Emad Al Karim (2008)	The Nature Of Infaq And This Effect On Distribution Of Wealth	Pada fokus pembahasan tentang pemanfaatan dana infaq	Pada tujuan penelitian yang lebih membahas kepada penyeteraan kesejahteraan ekonomi	Tujuan penelitian dan lokasi studi kasus penelitian
2	Yosof, Muhammad, M. Hasanudin dan Romli N (2010)	<i>Cash Waqf dan Infaq : A Proposed E-Philantropi In Malaysia</i>	Pada objek penelitian yakni mengangkat tentang infaq	Pada subjek penelitian yang lebih membahas kepada pemanfaatan alat bantu teknologi	Kajian yang diangkat lebih tentang pengelolaan infaq produktif
3	Siddiq, Ahmad (2011)	Wakaf Produktif dan Problematikanya dalam dunia pesantren	Pada lokasi penelitian dan pembahasan tentang dana filantropi	Pada dana filantropi yang dijadikan objek penelitian	Pembahasan lebih kepada pengelolaan infaq yang dilakukan secara produktif
4	Syauqi, Muhammad Alfin (2014)	<i>The Optimalization Of Wakaf Money For Public Prosperity</i>	Pada pembahasan dana filantropi	Pada instansi lokasi penelitian	Pembahasan lebih kepada pengelolaan infaq produktif pada unit usaha
5	Muhaimin, Hikmah (2014)	Membangun Mental Kewirausahaan Santri Di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Mojokerto	Pada lokasi studi kasus yakni pondok pesantren Riyadlul Jannah	Pada topik yang diangkat dalam penelitian	Lebih membahas tentang kajian pengelolaan dana infaq produktif yang dilakukan pada unit usaha pesantren Riyadlul Jannah

No	Nama & Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
6	Subandi (2015)	Manajemen Zakat, Infaq dan Shadaqah Produktif (ZIS Berbasis Kewirausahaan di LAZISNU Kota Metro Tahun 2015)	Pada peningkatan kewirausahaan dan pengelolaan dana infaq	Pada lokasi studi kasus	Kajian yang dilakukan lebih kepada pengelolaan infaq produktif pada unit usaha pesantren
7	Wahyudi (2015)	Potensi Infaq/Shadaqah Melalui Pasar Modal Untuk Asuransi Kesehatan Masyarakat Lingkungan Masjid	Pada pemanfaatan dana infaq	Pada pembahasan potensi dan pengelolaan dana infaq	Kajian yang dilakukan lebih berfokus kepada pengelolaan dana infaq yang dilakukan secara produktif
8	Muhith, Nur Faizin (2015)	Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid di Desa Kalipakem Kec. Donomulyo Kab. Malang	Pada pemberdayaan dana infaq	Pemberdayaan dana infaq berbasis masjid desa	Kajian pengelolaan dana infaq dilakukan dengan infaq produktif berbasis Unit usaha pesantren
9	Munir, Akhmad Sirojudin (2015)	Optimalisasi Pemberdayaan Wakaf Secara Produktif	Pada pemberdayaan dana filantropi secara produktif	Pada pemberdayaan dana filantropi lebih kepada wakaf	Kajian pemberdayaan infaq produktif yang dilakukan pada unit usaha pesantren
10	Yuli, Sri Budi Cantika (2015)	Optimalisasi Peran Wakaf Dalam Pemberdayaan Usaha Mikri, Kecil dan Menengan (UMKM)	Pada pemberdayaan dana filantropi untuk unit usaha	Pada pemberdayaan dana filantropi yang gunakan adalah pemanfaatan wakaf	Kajian pemberdayaan lebih kepada infaq produktif unit usaha pondok pesantren
11	Nasrullah, Aan (2015)	Pengelolaan Dana Filantropi Untuk Pemberdayaan Pendidikan Anak Duafa	Pada pemberdayaan dana filantropi	Pada tujuan pemanfaatan dana filantropi	Pembahasan lebih kepada pemberdayaan dana filantropi berupa infaq yang diaplikasikan secara produktif
12	Setiawan, Dayan (2016)	Strategi Marketing Sayur Organik Di Pondok Pesantren Riyadlul Jannah (Upaya Menembus Pasar Supermarket Besar Ditinjau Dari Teori Manajemen Pemasaran Philips Totler)	Pada lokasi studi kasus yakni pondok pesantren Riyadlul Jannah pacet mojokerto	Pada fokus dalam pembahasan penelitian	Kajian yang dilakukan lebih kepada pengelolaan dana infaq produktif berbasis kewirausahaan pesantren

No	Nama & Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
13	Abdullah, Abd Hafid, Abd Halim Zulkifli dan Hasiman Muda (2016)	Etika Infaq : Ditinjau dari Pemikiran Hamka dalam Tafsir Al-Azhar	Pada pemberdayaan infaq	Pada fokus penelitian yaitu etika infaq	Kajian dilakukan lebih kepada pengelolaan infaq bukan kepada etika berinfaq
14	Hamim, Ifa Nur (2016)	Manajemen Pengelolaan Dana Infaq di Lembaga Sosial Pesantren Tebu Ireng (Tinjauan Teori Manajemen Geogre Terry)	Pada pengelolaan dana infaq pondok pesantren	Pada lokasi studi kasus penelitian	Kajian dilakukan berbeda dengan penelitian ini. Sebab penelitian dilakukan dilokasi studi kasus dan metode pendistribusin dana dilakukan secara produktif
15	Widya Ahmad Amin (2017)	Optimalisasi Penghimpunan dan Distribusi Zakat, Infak, dan Sedekah Studi Komparatif Rumah Zakat dan Nurul Hayat Cabang Yogyakarta	Pada pemberdayaan dana infaq	Pada lokasi studi penelitian yakni di Rumah Zakat dan Nurul Hayat Yogyakarta	Kajian dilakukan dengan membahas pengelolaan infaq produktif pada pondok pesantren
16	Sumadi (2017),	Optimalisasi Potensi Dana Zakat, Infaq, Sadaqah Dalam Pemerataan Ekonomi Di Kabupaten Sukoharjo (Studi Kasus Di Badan Amil Zak at Daerah Kab. Sukoharjo	Pada pemberdayaan dana filntropi berupa infaq	Pada fokus studi yang lebih membahas kepada optimalisasi	Kajian dilakukan dengan tujuan pengelolaan dana infaq produktif perusahaan
17	Rofiq, Machbub Ainur (2017)	Pendidikan Eterprenuership dan Jiwa Kemandirian Santre (Studi Pondok Pesantren Sidogiri dan Riyadlul Jannah Pacet)	Pada lokasi studi kasus yakni pondok pesantren Riyadlul Jannah	Pada fokus penelitian yang membahas tentang kemandirian dan kewirausahaan	Kajian penelitian bertujuan untuk memebahas pengelolaan dana infaq produktif pada pondok pesantren
18	Mukhlisin (2018)	Startegi Pengumpulan Zakat dan Upaya Pengembangan Usaha Produktif (Studi Kasus Pada BAZNAS Kabupaten Bungo)	Pada pemberdayaan dana filantropi yang dikembangkan secara produktif	Pada pemilihan dana filantropi yakni stategi pengelolaan zakat	Kajian dilakukan dengan fokus pembahasan tentang pengelolaan dan infaq yang dilakukan secara produktif

No	Nama & Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
19	Nisa, Khairun (2018)	Kajian Strategis Zakat Infaq Sadaqah dalam Pemberdayaan Umat	Pada pemberdayaan dana infaq	Pada pemberdayaan yang dilakukan untuk pemberdayaan umat	Kajian dilakukan dengan fokus oembahasan tentang pengelolaan infaq produktif di lingkungan pondok pesantren
20	Nasihin, Fikri Zainun	Pengelolaan Dan Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dala Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Kasus Pondok Peantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Jawa Timur)	Pada Pemberdayaan dana infaq produktif PT. RDS dan lokasi studi penelitian	Pada fokus pembahasan yang lebih kepada pengelolaan infaq produktif untuk penguatan ekonomi pesantren	Kajian dilakukan dengan fokus pembahasan pengelolaan infaq produktif berbasis kewirausahaan dalam upaya penguatan ekonomi pesantren.

Sumber : Data Diolah (2019)

F. Definisi Istilah

1. Pengelolaan

Kata “Pengelolaan” dapat disamakan dengan manajemen, yang berarti pula pengaturan atau pengurusan. Banyak orang yang mengartikan manajemen sebagai pengaturan, pengelolaan, dan pengadministrasian, dan memang itulah pengertian yang populer saat ini.¹⁹

Sedangkan menurut Griffin manajemen adalah *“Management is the process of planning and decision making, organizing, leading and controlling and organization human, financial, physical and information recources to archieve organizational goals in an efficient and effective manner”*.²⁰

¹⁹ Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, (Edisi Revisi VI, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2006) h 70.

²⁰ Griffin, Jill,: *Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*, (Customer Loyalty Erlangga, Jakarta, 2005) h 30.

Selain itu Mary Parker Follet juga memiliki definisi tersendiri dari manajemen. Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.²¹ Dan menurut James Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.²²

Sedangkan dalam penelitian ini pengertian pengelolaan lebih dekat dengan definisi yang disampaikan oleh Ari Kunto yang mengatakan bahwa. Pengelolaan dapat disamakan dengan manajemen. Sehingga definisi pengelolaan menurut peneliti dalam penelitian ini adalah penerapan konsep manajemen yang diukur dengan fungsi-fungsi manajemen sesuai dengan teori-teori para pakar dan disesuaikan dengan lokasi studi kasus.

2. Dana Infaq Produktif

Kata infaq berasal dari kata “*Anfaqo-Yunfiqu*” yang artinya membelanjakan atau membiayai. Menurut terminologi syariat, infaq berarti mengeluarkan sebagian harta atau penghasilan untuk suatu kepentingan yang diajarkan oleh agama Islam.²³ Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) infaq berarti mengeluarkan harta yang mencakup zakat dan non-zakat.²⁴

²¹ Mary parket follet, *Definition Of Management*, <http://blog.re.oi.id/definisi-manajemen>, diakses pada 1 Oktober 2019)

²² A.F Stoner, James dan Edward Freeman (eds), *Manajemen Jilid I*, terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: PT Prahallindo, 1996). h 12.

²³ *Infaq*, Majalah OASE, Desember 2012, h 15.

²⁴ KBBI Online, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/infak>, Diakses Tanggal 07 Januari 2018.

Sedangkan kata produktif adalah, dimana harta atau dana yang diberikan kepada para mustahik tidak dihabiskan, akan tetapi digunakan dan dikembangkan untuk usaha mereka, sehingga dengan usaha tersebut mereka dapat memenuhi kebutuhan secara terus menerus.²⁵

Sedangkan menurut Fanani produktif adalah pemanfaatan harta untuk kepentingan produksi baik dalam bidang perindustrian, pertanian, pendidikan maupun jasa yang manfaatnya diberikan kepada orang-orang yang berhak sesuai dengan tujuan dana tersebut.²⁶

Sedangkan menurut peneliti dalam penelitian ini definisi dana infaq produktif yang dimaksud adalah mengeluarkan sebagian harta untuk digunakan kepentingan produksi baik didalam bidang perindustrian, pertanian, pendidikan maupun jasa. Sehingga, dapat menjadi sumber penerimaan selanjutnya yang bersifat terus menerus.

3. Berbasis Kewirausahaan

Kewirausahaan suatu ilmu yang mengkaji tentang pengembangan dan pembangunan semangat kreatifitas serta berani menanggung resiko terhadap pekerjaan yang dilakukan demi mewujudkan hasil karya tersebut.

Menurut Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarbrough.²⁷

“Wirausahawan adalah orang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil

²⁵ Asnaunun, Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam, (Yogyakarta. Pustaka Pelajar. 2008), h.64.

²⁶ Fanani Muhyar, Berwakaf Tak Harus Kaya,(Semarang. Wali Songo Press. 2010), h.22

²⁷ Thomas W. Zimmerer dan Norman. Scarbrough' Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil' (Erlangga, Jakarta, (terjemahan) 2005) h 4.

resiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikannya”. Peter Drucker berkata bahwa wirausaha tidak mencari resiko, mereka mencari peluang.²⁸

Dikatakan bahwa setiap orang wajib mencari rezeki yang telah disembarkan tuhan. Tidak akan sempurna ibadah seseorang manakala tidak bekerja di dalam dunia. Dengan kewajiban ini, Allah menunjukkan bahwa jika manusia mencari rezeki, maka ia tidak akan menemukannya. Jika tidak menanam, maka tidak akan memanen. Dan janganlah merasa bahwa yang diperoleh di dunia ini semata-mata karena usaha kita, sebab sesungguhnya Allah menghendaki yang berkuasa atas makhlukNya.²⁹

Sedangkan menurut peneliti dalam penelitian ini definisi kewirausahaan lebih dekat kepada makna bahwa wirausaha tidak mencari resiko namun mencari peluang. Sehingga dapat diartikan sebagai suatu bentuk pemanfaatan peluang dengan unit-unit usaha yang dimiliki, dikembangkan dan dijalankan oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto dengan tujuan untuk mewujudkan cita-cita membangun kemandirian.

²⁸ Buchari Alma' Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum' (Alfabeta, Bandung, 2008) h 24.

²⁹ M. Ismail Yusnanto & M. Karebet, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta : Gema Insani, 2002),h 34.

4. Penguatan Ekonomi Pesantren

Menurut nurhasnawati penguatan (*Rainforcement*) adalah respon positif terhadap tingkah laku usaha yang dilakukan sumberdaya manusia agar usaha dapat terangsang aktif dalam peningkatan usaha³⁰.

Jika dilihat dari asal kata. Penguatan berasal dari kata kuat yang memiliki makna mampu. Sedangkan penguatan merupakan perubahan kata terhadap kata kerja yang memiliki arti upaya untuk memperkuat atau membuat peningkatan kemampuan.³¹

Jika dilihat dari pendekatan ekonomi kalimat kuat lebih dekat dengan makna pembangunan kekuatan ekonomi yang sering disebut dengan kata mandiri. Mandiri merupakan suatu sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain, maupun berpikir dan bertindak original/kreatif, dan penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan dari usahanya.³²

Sedangkan menurut peneliti dalam penelitian ini makna penguatan ekonomi pesantren dapat didefinisikan sebagai bentuk kemandirian pesantren yang dilakukan dengan pemanfaatan sarana perekonomian diberbagai sektor, mulai dari sektor perkebunan, perternakan hingga perdagangan. Sehingga penguatan

³⁰ Nurhasnawati, Strategi Pembelajaran Micro, (Pekanbaru: Fakultas Tabiyah dan Keguruan IAIN Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2005), Hlm. 17

³¹ KBBI, 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. [Online] Available at: <http://kbbi.web.id/pusat>, Diakses pada 1 Oktober 2019.

³² A.W Marsum. *Restoran dan Segala Permasalahannya, Edisi IV*. (Andi . Yogyakarta: 2005). h 43.

ekonomi pesantren adalah cara yang dilakukan pondok pesantren untuk memperoleh kemandirian ekonomi dengan memanfaatkan sumberdaya secara maksimal demi terwujudnya pondok pesantren yang mandiri.

5. Masyarakat Pesantren

Menurut Max Weber masyarakat adalah sebagai suatu struktur atau aksi yang pada pokoknya ditentukan oleh harapan dan nilai-nilai yang dominan pada warganya.³³ Menurut Selo Soemardjan masyarakat adalah sebagai orang-orang yang hidup bersama dan menghasilkan suatu kebudayaan.³⁴

Sedangkan Menurut Emile Durkheim masyarakat adalah suatu kenyataan objektif individu-individu yang merupakan anggotanya.³⁵ Menurut Karl Max masyarakat adalah sebuah struktur yang menderita ketegangan organisasi maupun kelompok karena adanya pertentangan yang terpecah-pecah secara ekonomis.³⁶

Sedangkan menurut peneliti dalam penelitian ini, masyarakat pesantren adalah mereka yang memiliki hubungan dengan pesantren, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun masyarakat pesantren dalam penelitian ini adalah para dosen pengajar, Asatid dan asatidah, santri, santri senior, alumni dan mereka yang tinggal dan memiliki aktifitas rutin didalam lingkungan pesantren.

³³ Weber dalam A.A.G. Peters dan Koesriani Siswosoebroto, *Perkembangan Hukum Modern dan Rasional: Sosiologi Hukum Max Weber dalam Hukum dan Perkembangan Sosial*, (Teks Sosiologi Hukum, Buku I, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1988). h 89.

³⁴ Selo Soemardjan, *Setangkai Bunga Sosial*, (Yayasan badan penerbit fakultas ekonomi Universitas Indonesia, 1964) h 54.

³⁵ Durkheim, Emile.. *Pendidikan Moral Suatu Studi Teori dan Aplikasi Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta Penerbit:Erlangga. 1990) h 21.

³⁶ Wood, Alien W., *Karl Marx*, (London: Routledge & Kegan Paul.1981), h 90.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengelolaan

Kata “Pengelolaan” dapat disamakan dengan manajemen, yang berarti pula pengaturan atau pengurusan.³⁷ Banyak orang yang mengartikan manajemen sebagai pengaturan, pengelolaan, dan pengadministrasian, dan memang itulah pengertian yang populer saat ini. Pengelolaan diartikan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu.

Griffin mendefinisikan manajemen sebagai berikut:³⁸ *“Management is the process of planning and decision making, organizing, leading and controlling and organization human, financial, physical and information resources to achieve organizational goals in an efficient and effective manner”*

Dikatakan manajemen adalah suatu proses perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian organisasi manusia, keuangan, fisik dan informasi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisiensi dan efektif. Nanang Fattah,³⁹ berpendapat bahwa dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), pemimpin (*leading*),

³⁷ Arikunto, Suharsimi, *Pengelolaan kelas dan siswa: sebuah pendekatan evaluatif* (Jakarta. Jaskarta Rajawali , 1993), h 31.

³⁸ Griffin, Ricky, *Management* (Jakarta, Erlangga , 2004), h 6.

³⁹ Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung. Remaja Rosdakarya. 2004), h 10.

dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganising, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Selain menganggap manajemen adalah suatu proses, ada pendapat lain yang menyatakan bahwa manajemen adalah suatu seni. Pendapat ini dikemukakan oleh Mary Parker Follet yang mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Melihat banyaknya persepsi tentang manajemen, hingga saat ini belum bisa dipastikan makna sesungguhnya dari manajemen. Baik sebuah proses atau seni masing-masing ahli memiliki pandangan tersendiri tentang definisi manajemen. Melihat adanya perbedaan yang terjadi dari beberapa ahli tentang definisi manajemen, harusnya ketika memperhatikan secara lebih seksama tentang masing-masing pendapat yang disampaikan ahli dapat ditarik sebuah benang merah dari masing-masing definisi, yaitu. Manajemen merupakan sebuah cara yang dilakukan untuk mengorganisir sumber daya yang ada dengan cara dan keterampilan yang berbeda-beda namun memiliki satu tujuan yang sama yaitu menginginkan nilai efektif dan efisien dari sumberdaya yang dikelola.

1. Fungsi Manajemen Menurut Ahli

Dalam mengaplikasikan teori manajemen tentunya memiliki tujuan-tujuan yang menjadi tolak ukur untuk menjalankan sebuah teori manajemen. Selain itu manajemen dapat juga diartikan sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan-tujuan dalam manajemen dapat dilaksanakan dengan melakukan fungsi-fungsi manajemen.

Terdapat beberapa fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Beberapa pendapat tentang fungsi manajemen tersebut adalah:

1. Fungsi Manajemen Menurut Henry Fayol

Henry Fayol adalah seorang teoritis manajemen dan administrasi yang berasal dari Prancis. Dia merupakan salah satu ilmuwan yang memiliki pengaruh besar dibidang teori manajemen dan ilmu administrasi modern. Salah satu teori yang sangat populer yang dikemukakan oleh Henry Fayol⁴⁰ adalah lima fungsi manajemen yaitu.

a. *Planning*

Menurut Henry Fayol *planning* adalah sebuah merencanakan tujuan perusahaan dan mengatur strategi yang digunakan untuk mewujudkan tujuan tersebut dengan menggunakan sumberdaya yang ada. Proses perencanaan memiliki sifat yang dinamis, yang mana perencanaan yang dilakukan sewaktu-waktu dapat berubah disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

b. *Organizing*

Organizing adalah sinergi antara sumber daya manusia, sumberdaya alam, sumber daya fisik dan sumber daya modal. Seluruh dari komponen tersebut diatur dengan berbagai cara agar saling berkesinambungan anatara satu dan yang lain. Untuk mewujudkan ketersinambungan dengan baik dilakukan spesifikasi pekerjaan yang disesuaikan dengan kemampuan sumber daya manusia terhadap sumber yang dapat dikelola lainnya.

⁴⁰ Henry Fayol , *Industri dan Manajemen Umum*, (Terj. Winardi, London: Sir Issac and Son, 1985), h 56.

c. *Commading*

Commading adalah pengarahan yang dilakukan dengan tujuan untuk memberikan arahan kepada seluruh pekerja agar mau saling berkerjasama dan dapat mewujudkan pekerjaan yang efektif. Pengarahan diberikan umumnya dalam bentuk motivasi, komunikasi dan juga pola kepemimpinan yang baik agar terwujud suasana lingkungan kerja yang baik.

d. *Cordinating*

Pengkoordinasian adalah salah satu fungsi manajemen yang dapat menjaga agar aktivitas seluruh organisasi dapat terjaga dan berkerjasama dengan baik. Dalam koordinasi aspek yang paling berperan penting yaitu komunikasi. Komunikasi yang baik akan membentuk sebuah hubungan perusahaan baik hubungan internal ataupun external.

e. *Controlling*

Sebuah kegiatan yang dilakukan untuk memantau, memastikan dan membuktikan bahwa semua fungsi manajemen yang ada dapat berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Selain sebagai fungsi pemantauan *controlling* juga berfungsi untuk menemukan permasalahan dan mencari solusi dari permasalahan tersebut.

2. Fungsi Manajemen Menurut Luther Gullick

Luther Gullick merupakan salah satu pakar dalam teori ilmu manajemen yang berpendapat bahwa manajemen merupakan sebuah ilmu yang memahami secara sistematis mengapa dan bagaimana manusia bekerja untuk

mendapatkan manfaat bagi manusia tersebut.⁴¹ Untuk mengukur hal tersebut memerlukan fungsi-fungsi manajemen yang biasa disingkat dengan POSDCORB.

a. *Planning*

Planning merupakan tindakan memilih atau menetapkan semua aktivitas dan sumber daya yang akan dikerjakan dan digunakan dimasa yang akan datang dengan tujuan tertentu. Perencanaan mengacu pada pemikiran dan penentuan apa yang akan dicapai pada masa yang akan datang, bagaimana melakukannya dan apa yang harus disiapkan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

b. *Organizing*

Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang tersebut dalam mengorganisasi serta mengatur mekanisme kerja sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasian juga merupakan sebuah cara pembagian tugas pada sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing orang tersebut.

c. *Staffing*

Staffing adalah pengisian jabatan yang dilaksanakan dalam institusi untuk memenuhi kebutuhan faktor-faktor internal perusahaan seperti kebijakan personalia, iklim organisasi dan sistem imbalan. Stafing juga salah satu

⁴¹ Luther Gullick , Educational Administration, (Edition, New York, Mc Graw Hill co, 1965), h 20.

fungsi manajemen yang tidak kalah penting dengan fungsi-fungsi lainnya. Yang mana, staffing sangat berperan pada sumber daya yang akan melakukan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dan diorganisasikan. Aktifitas yang dilakukan dalam fungsi manajemen ini antara lain menentukan, memilih, mengangkat, membina sumber daya manusia dengan menggunakan berbagai macam pendekatan atau seni pembinaan sumber daya manusia.

d. *Directing*

Directing merupakan petunjuk, penjelasan, pertimbangan dan bimbingan terhadap petugas-petugas yang terlibat baik secara struktural maupun secara fungsional. *Directing* meliputi pengenalan pegawai baru terhadap fungsi-fungsinya diperusahaan melalui training serta peningkatan kemampuan pegawai melalui pelatihan peningkatan keahlian pegawai.

e. *Coordinating*

Coordinating merupakan fungsi manajemen yang melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi ketimpangan, kekosongan kegiatan dengan cara menyatukan, menghubungkan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga tercipta kerjasama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

f. *Budgeting*

Budgeting merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akutansi. Penganggaran merupakan fungsi yang berkaitan dengan pengaturan

keuangan organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan untuk mengantisipasi kebocoran berlebih pada anggaran keuangan.

g. *Evaluating*

Evaluating merupakan suatu proses bersistem dan objektif untuk menganalisis sifat dan ciri pekerjaan didalam suatu organisasi. Dalam kegiatan ecaluasi umumnya menyangkut beberapa langkah seperti menetapkan tujuan evaluasi, menetapkan kriteria evaluasi, menetapkan cara yang digunakan dan melaksanakan evaluasi.

3. Fungsi Manajemen Menurut George Terry

George R. Terry dalam buku *Principles of Management*⁴², juga menyatakan bahwa *management is the accomplishing of a predetemined obejectives through the efforts of otherpeople* atau manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain.

a. *Planning*

Menurut Gorge Terry *planning* adalah pembuatan dan penggunaan perkiraan atau asumsi untuk masa yang akan datang dengan cara memfisualisasikan dan merumuskan setiap kegiatan yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Hal-hal yang dapat dilakukan dalam fungsi *planning* umumnya berupa pengumpulan fakta-fakta dan asumsi untuk dijadikan pertimbangan dalam penentuan tujuan organisasi.

⁴² George R.Terry,. Prinsip- Prinsip Manajemen. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h 52.

b. *Organizing*

Pengorganisasian menurut Gorge Terry adalah “*Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to these activities, the providing of suitable physical factors of environment and the indicating of the relative authority delegated to each respective activity*”

Pengorganisasian adalah pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan untuk mencapai tujuan, penempatan sumberdaya terhadap kegiatan, penyediaan faktor fisik untuk mendukung keperluan pekerjaan dan penunjukan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap semua orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

c. *Actuating*

Actuating menurut George Terry adalah “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strive to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*”

Yaitu penggerakan adalah membangun dan mendorong semua anggota kelompok agar melakukan dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan ikhlas dan sesuai dengan fungsi-fungsi lainnya.

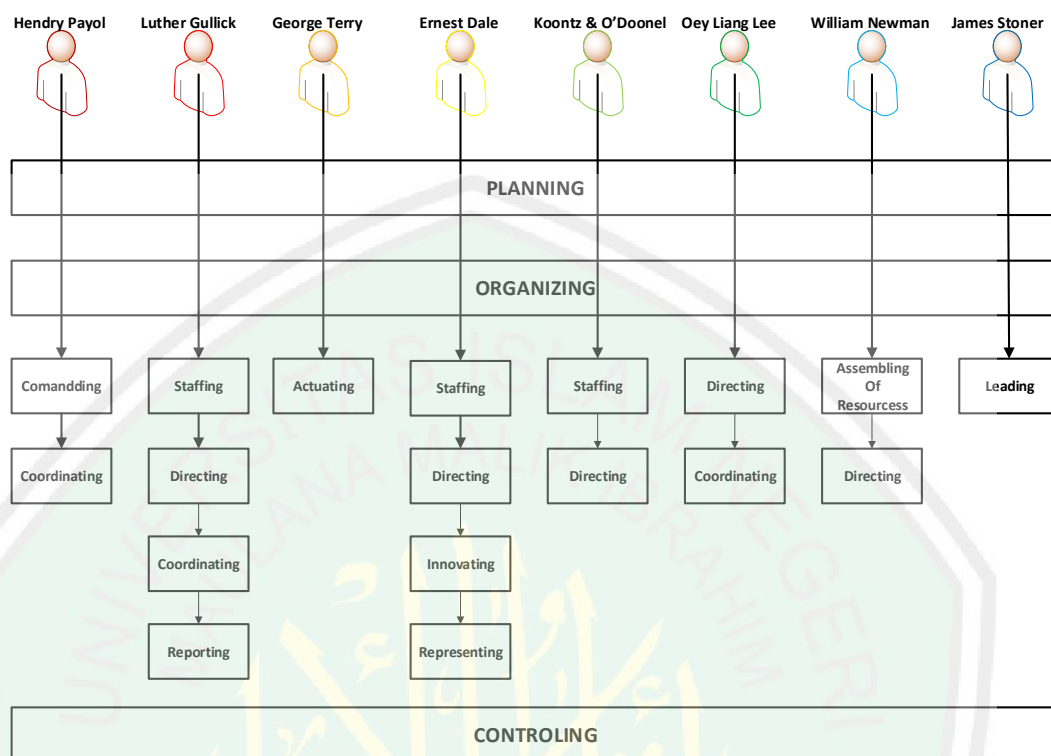
d. *Controlling*

Menurut Gorge Terry fungsi *Controlling* adalah “*Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard*”.

Yaitu pengawasan merupakan proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standart, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.

Semua pemaparan tersebut merupakan beberapa fungsi manajemen dan penjelasannya yang dikemukakan oleh para ahli. Selain fungsi-fungsi manajemen tersbut diatas, masih banyak lagi fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh pakar yang berbeda diantaranya adalah.Fungsi Manajemen Menurut Koontz dan O’donnel yang mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen menjadi (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, dan Controlling*), Fungsi Manajemen Menurut Oe Liang Lee dengan fungsi-fungsi manajemen menjadi (*Planning, Organizing, Directing, Coordinating dan Controlling*), Fungsi Manajemen Menurut William Newman yang membagi fungsi manajemen menjadi (*Planning, Organizing, Assembling Of Resourcess, dan Controlling*) dan Fungsi Manajemen Menurut James Stoner yang mengklasifikasikan fungsi manajemen menjadi (*Planning, Organizing, Leading, dan Controlling*).

Teori tentang fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan beberapa ahli digambarkan dalam diagram berikut ini.



Gambar 2.1: Beberapa pendapat ahli manajemen tentang fungsi-fungsi manajemen. (Sumber : Data Diolah 2019).

Dari **gambar 2.1** dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa persamaan dalam fungsi *planning*, *organizin* dan *controlling*. Sedangkan fungsi yang lainnya memiliki cara penyebutan dan beberapa langkah yang berbeda namun jika ditelaah lebih mendalam maka akan memiliki makna yang sama.

2. Fungsi Manajemen

Menurut George R Terry ada empat fungsi-fungsi manajemen yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Yaitu fungsi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. adapun masing-masing fungsi tersebut teruraikan sebagai mana berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Batasan atau pengertian perencanaan bermacam-macam sesuai dengan pendapat para ahli manajemen. Menurut Sutarno NS,⁴³ perencanaan diartikan sebagai perhitungan dan penentuan tentang apa yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, dimana menyangkut tempat, oleh siapa pelaku itu atau pelaksana dan bagaimana tata cara mencapai itu.

Cropper berpendapat:⁴⁴ *Planning is the basis from which all other function are spawned. Without a congruent plan, organizations usually lack a central focus.*

Bahwa perencanaan adalah dasar yang akan dikembangkan menjadi seluruh fungsi berikutnya. Tanpa rencana yang tepat dan padu sebuah organisasi akan kehilangan fokus sentral berpijak bukan sekedar daftar kegiatan yang harus dilakukan.

Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara pencapaian. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi lainnya. Ada 4 tahap dasar dalam perencanaan. *Satu*, Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. *Dua*, merumuskan keadaan saat ini. *Ketiga*, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. *Empat*, mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.⁴⁵

⁴³ Sutarno NS, Manajemen Perpustakaan : Suatu Pendekatan Praktik, (Jakarta, Sumitra Media Utama, 2004) 109

⁴⁴ Cropper, M.L. and Oates, W.E. Environmental Economics: A Survey, (Journal of Economic Literature, Vol. 30, Issue 2) h 675-740.

⁴⁵ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 79.

Dengan demikian kunci keberhasilan dalam suatu pengelolaan atau manajemen tergantung atau terletak pada perencanaannya.⁴⁶ Perencanaan merupakan suatu proses dan kegiatan pimpinan (*manager*) yang terus menerus, artinya setiap kali timbul sesuatu yang baru. Perencanaan merupakan langkah awal setiap manajemen. Perencanaan merupakan kegiatan yang akan dilakukan di masa depan dalam waktu tertentu untuk mencapai tujuan tertentu pula. Sebuah perencanaan yang baik adalah yang rasional, dapat dilaksanakan dan menjadi panduan langkah selanjutnya. Oleh karena itu, perencanaan tersebut sudah mencapai permulaan pekerjaan yang baik dari proses pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan uraian diatas, perencanaan pada hakekatnya merupakan proses pemikiran yang sistematis, analisis, dan rasional untuk menentukan apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa pelaksananya, dan kapan kegiatan tersebut harus dilakukan.

Terdapat beberapa unsur yang harus terpenuhi dalam penerapan fungsi perencanaan, yaitu. Perencanaan tujuan organisasi, perencanaan bidang fungsional dan perencanaan waktu.

Perencanaan tujuan organisasi merupakan tahapan dimana sebuah organisasi menentukan apa yang menjadi tujuan dalam pendirian organisasi atau perusahaan, sehingga dengan penentuan tujuan yang dilakukan suatu organisasi dapat menentukan rencana strategis dalam oprasional organisasi.⁴⁷

Perencanaan bidang fungsional merupakan perencanaan yang mencakup rencana produksi, pemasaran, jeuangan dan personalia. Setiap faktor memerlukan

⁴⁶ Arikunto, Suharsimi, Pengelolaan kelas dan siswa: sebuah pendekatan evaluatif (Jakarta. Jaskarta Rajawali , 1993),h 36.

⁴⁷ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 53.

tipe perencanaan yang berbeda. Sehingga perlu melakukan perencanaan yang efektif terkait dengan bidang fungsional organisasi.⁴⁸

Perencanaan waktu adalah fungsi perencanaan yang berkaitan dengan waktu pelaksanaan oprasional perusahaan. umumnya perencanaan waktu menyakut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Semakin lama rentan waktu antara prediksi dan kejadian nyata, kemungkinan terjadinya masalah semakin besar.⁴⁹

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan penugasan kegiatan-kegiatan penyediaan keperluan, wewenang untuk melaksanakan kegiatannya. Dalam suatu organisasi dituntut adanya kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Organisasi merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, pengelompokan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perlu dipilih orang yang memiliki kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, perlu memilih dan menentukan orang yang akan dipercaya atau diposisikan dalam posisi tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu diperhatikan dalam hal proses penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi.

Dalam fungsi organizing memiliki beberapa unsur yang dapat mendukung berjalanya fungsi ini dengan baik, yaitu Pembagian kerja, Departementalisasi,

⁴⁸ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 53.

⁴⁹ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 85.

Bagan organisasi, Rantai perintah dan kesatuan perintah dan Tingkat Hirarki Manajemen.

Pembagian beban kerja merupakan pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebainya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan atau terlalu ringan sehingga banyak waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.⁵⁰

Departementalisasi merupakan upaya mengelompokan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan sejenis untuk membentuk satu satuan organisasi. Semua individu-individu yang melaksanakan fungsi yang sama dikelompokan bersama, seperti seluruh personalia penjualan, programer komputer dan sebagainya.⁵¹

Bagan organisasi atau sering disebut sebagai struktur organisasi adalah bagan yang memperlihatkan struktur organisasi , susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan diantaranya.⁵² Sedangkan tingkat hirarki manajemen merupakan tingkata-tingkatan yang membedakan tanggung jawab dalam organisasi.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan (*Direction*) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang

⁵⁰ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 168-169.

⁵¹ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 177.

⁵² Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 172-173.

perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik. Pengarahan berarti para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang-orang lain. Mereka juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan secara paling baik. Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.

Dalam menjalankan fungsi pengarahan sebuah organisasi, terdapat lima unsur yang harus terpenuhi agar proses pengarahan dapat berjalan maksimal. 1) Motivasi, 2) Komunikasi, 3) Kepemimpinan 4) Perubahan dan pengembangan organisasi dan 5) Manajemen konflik.

Motivasi adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan. Dalam hal ini membahas bagaimana cara agar perusahaan dapat memotivasi para pelaksana agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja yang mereka lakukan dapat meningkat.⁵³

Komunikasi, merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang ke orang lain. Pemindahan pengertian

⁵³ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 249-250.

tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata dalam percakapan namun juga berupa ekspresi wajah, intonasi bahkan struktur berkomunikasi.⁵⁴

Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai majerial, yang memiliki arti suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh dari kegiatan kepada sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.⁵⁵

Perubahan dan pengembangan organisasi merupakan salah satu bentuk antisipasi organisasi terhadap perubahan-perubahan dan lingkungan yang akan mensyaratkan penyesuaian-penyesuaian disain organisasi diwaktu yang akan datang.⁵⁶

Manajemen konflik adalah ketidak sesuain antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumberdaya-sumberdaya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka memiliki perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.⁵⁷

d. Penganggaran (*Budgetting*)

Budgeting merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akutansi. Penganggaran merupakan fungsi yang berkaitan dengan pengaturan keuangan organisasi yang

⁵⁴ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 270.

⁵⁵ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 291-292.

⁵⁶ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 315.

⁵⁷ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 344.

dilaksanakan dengan tujuan untuk mengantisipasi kebocoran berlebih pada anggaran keuangan.⁵⁸

Budget adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Budget merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dengan satuan uang untuk jangka waktu tertentu.⁵⁹

Budget adalah adalah konsep yang membantu manajemen, ia larut dalam fungsi manajemen, membantu, dan mempermudah manajemen dalam mencapai tujuan. budget terdiri dari serangkaian taksiran-taksiran yang dapat dipakai sebagai suatu program untuk menjalankan kegiatan perusahaan pada suatu periode, khususnya pada masa yang akan datang.⁶⁰

e. Pelaporan (*Reporting*)

Merupakan fungsi yang berkaitan dengan pemberian informasi kepada pimpinan, sehingga pimpinan dapat mengetahui informasi kinerja dalam suatu organisasi. Pentingnya pelaporan terlihat dalam kaitanya dengan konsep sistem informasi manajemen, yang merupakan hal penting dalam pengambilan keputusan oleh manager.⁶¹

Reporting (pelaporan) menurut Luther M. Gullick dalam bukunya *Papers on the Science of Administration* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa

⁵⁸ Luther Gullick , Educational Administration, (Edition, New York, Mc Graw Hill co, 1965), h 20.

⁵⁹ M. Nafarin, Penganggaran Perusahaan. (Salemba Empat. Edisi ketiga, Cetakan kedua, Buku 1. Jakarta : 2013.) h 12.

⁶⁰ Sofyan Syafri Harahap. Analisis Kritis atas Laporan Keuangan.(PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta:2013) h 15.

⁶¹ Luther Gullick , Educational Administration, (Edition, New York, Mc Graw Hill co, 1965), h 20.

penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi. baik secara lisan maupun tertulis sehingga dalam penerimaan laporan dapat memperoleh gambaran bagaimana pelaksanaan tugas orang yang member laporan. Selain itu, pelaporan merupakan catatan yg memberikan informasi tentang kegiatan tertentu dan hasilnya disampaikan ke pihak yang berwenang atau berkaitan dengan kegiatan tertentu.⁶²

f. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah kegiatan membandingkan atau mengukur yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar atau rencana-rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.⁶³ Pengawasan atau kontrol yang merupakan bagian terakhir dari fungsi manajemen dilaksanakan untuk mengetahui:

- 1) Apakah semua kegiatan telah dapat berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.?
- 2) Apakah didalam pelaksanaan terjadi hambatan, kerugian, penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang, penyimpangan dan pemborosan.
- 3) Untuk mencegah terjadinya kegagalan, kerugian, penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang penyimpangan, dan pemborosan.
- 4) Untuk meningkatkan efisien dan efektifitas organisasi.

Tujuan pengawasan adalah:

⁶² Siagian, S.P. (1982), Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi. (Gunung Agung.Jakarta:(1982)) h 133.

⁶³ Sutarno NS, Manajemen Perpustakaan : Suatu Pendekatan Praktik, (Jakarta, Sumitra Media Utama, 2004) 128.

- 1) Menentukan dan menghilangkan sebab-sebab yang menimbulkan kesulitan sebelum kesulitan itu terjadi.
- 2) Mengadakan pencegahan dan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- 3) Mendapatkan efisiensi dan efektifitas.

Dengan demikian, perencanaan merupakan proses awal dari suatu kegiatan pengelolaan yang keberadaanya sangat diperlukan dalam memberikan arah atau patokan dalam suatu kegiatan, kemudian pengorganisasian berkaitan dengan penyatuan seluruh sumber daya yang ada untuk bersinergi dalam mempersiapkan pelaksanaan kegiatan. Tahap berikutnya pengarahan dan pelaksanaan kegiatan yang selalu berpedoman pada perencanaan yang telah ditetapkan. Tahap terakhir adalah pengawasan yang meliputi kegiatan monitoring dan evaluasi tersebut, dapat dilakukan perbaikan selama kegiatan berlangsung atau untuk memperbaiki program kegiatan berikutnya sehingga tujuan yang telah direncanakan tercapai dengan baik.

B. Manajemen Qurani

Al-quran adalah kitabullah yang diturunkan untuk manusia. Ia sebagai aturan hukum, memberi petunjuk apa yang seharusnya dikerjakan dan apa yang semestinya ditinggalkan. Baik perintah maupun larangan yang terkandung dalam hukum-hukum qur'aniyah yang dimaksud untuk kemaslahatan manusia. Manusia akan memperoleh manfaat dalam hidupnya ketika perintah-perintah itu diterapkan dan ketika larangan-larangan yang ada ditinggalkan.⁶⁴

⁶⁴ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur'ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 10.

Apa yang diatur al-quran hampir menyeluruh disetiap sendi kehidupan manusia, termasuk dalam hal pengelolaan atau manajemen. Didalam al-quran terdapat beberapa ayat yang jika dilakukan pengkajian secara lebih mendalam, maka akan ditemukan bahwa sejatinya islam juga telah mengajarkan bagaimana bermanajemen yang baik dalam islam. Pembahasan ayat al-quran tentang manajemen tersebut kemudian membentuk sebuah penafsiran tentang sebuah teori-teori manajemen yang bersumber dari al-quran. Sehingga teori-teori tersebut lekat dengan sebutan manajemen qurani. Adapun terdapat beberapa manajemen qurani yang dapat terangkum dalam penelitian ini. Yaitu sebagaimana berikut.

1. Perencanaan Investasi (Manajemen Nabi Yusuf)

Allah subhanahu wa ta'ala berfirman, *“Yusuf berkata:”Supaya kamu bertanaman tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian seelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur.”* (QS. Yusuf (12):47-49).

Investasi dalam pengertian kapitalis memiliki dua makna, makna ekonomi dan makna moneter. Secara ekonomi, investasi oleh P. Samuelson and W. Nordhaus diartikan dengan: *“economic activity that for guest customix today with an e to increasing output in future investasi bisa berupa tangible capital”* seperti pendidikan, riset dan kesehatan. menurut keduanya *“there is investment only when*

the capital is credited” maksudnya adalah penambahan pada tangible kapital seperti alat produksi.⁶⁵

Menurut Suratman investasi dalam Islam bisa dilihat dari 3 sudut. Individu, masyarakat dan agama. Bagi individu investasi merupakan kebutuhan fitrawi, dimana setiap individu pemilik modal selalu berkeinginan untuk menikmati kekayaannya itu dalam waktu dan bidang seluas mungkin, bukan hanya untuk pribadinya bahkan untuk keturunan keturunannya.⁶⁶ Sedangkan masyarakat dan agama adalah investasi yang dilakukan dalam upaya meraih keharmonisan dalam menjalani kehidupan sosial serta perantara mahluk kepada tuhanya.

Banyak yang beranggapan bahwa investasi selalu berbicara tentang harta yang dimiliki. Demikian juga jika kita melihat kebanyakan teori ekonomi yang menyebutkan bahwa investasi adalah kelebihan harta yang dimiliki oleh seseorang. Nyatanya dalam islam investasi tidak hanya sebatas menyimpan kelebihan harta, namun investasi dapat dilakukan dalam banyak hal yang mana tujuan akhir dari investasi tersebut adalah bagaimana seseorang dapat memenuhi kebutuhannya dan kebutuhan orang lain. Sehingga diperoleh kesetaraan, kasamaan dan kemaslahatan yang bersifat menyeluruh.

2. *The Right Man On The Right Place*

Dalam teori manajemen syariah mengatakan bahwa “*the right man on the right place*” yang artinya orang yang ahli dibidangnya mengerjakan sesuai dengan

⁶⁵ Ahmad Jalaluddin, *Manajemen Qur’ani*, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 20.

⁶⁶ Ahmad Jalaluddin, *Manajemen Qur’ani*, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 21.

pekerjaanya.⁶⁷ Dalam Al-quran menyebutkan bahwa: “*sesungguhnya yang paling baik engkau jadikan pekerjaan adalah yang kuat dan terpercaya*” (QS. Qashshah (28):26) dan dalam ayat lain yang menyebutkan: “*Berkata Yusuf: “jadikanlah aku bendahara negara (Mesir), sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga lagi berpengetahuan*” (QS. Yusuf (12):55). Dalam ayat tersebut dapat dipahami bahwa ada dua kriteria yang menjadi standart dalam memilih atau mempromosikan pegawai atau karyawan, yaitu *al-quwwah* (kekuatan) dan *al-amanah*.⁶⁸ Sehingga dalam syariat islam telah mengajarkan bahwa pemilihan sumber daya manusia harus memiliki minimal dua kriteria tersebut.

Al-quwwah (kekuatan) memiliki makna yang sangat luas, tergantung oleh jenis pekerjaan dan profesi. Kekuatan sendiri meliputi kemampuan intelektual dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan untuk pekerjaan dan karakter tertentu pula.⁶⁹ Ibnu taymiyah menyatakan bahwa makna kekutan yang menjadi prasyarat suatu jabatan ditentukan oleh jenis pekerjaanya.⁷⁰

Menurut Zainudin ar-razy *Al-amanah* memiliki dua arti, yaitu segala yang dipercaya kepada seseorang untuk dijaga, baik baik ibadah maupun titipan-titipan dalam muamalah. Dalam pengertian fuqaha’ amanah berarti benda yang dipercaya atau berarti sifat yang melekat kepada seseorang.⁷¹

⁶⁷ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 26.

⁶⁸ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 26.

⁶⁹ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 27.

⁷⁰ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 27

⁷¹ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 27

Dari makna-makna diatas dapat dipahami bahwa penempatan seseorang yang tepat pada suatu posisi yang tepat akan berdampak positif terhadap perkembangan dalam lingkungan tersebut. Sehingga dalam memilih dan menempatkan seseorang pada satu posisi dan jabatan tertentu harus orang yang benar-benar memiliki kapabilitas dalam bidan tersebut dan dapat profesional dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan.

3. Kepemimpinan Efektif

Allah subhan huwa ta'ala berfirman. *“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”*(QS. Ali Imran : 159).

Diantara hal yang penting dan banyak memberikan pengaruh adalah ruh al qidayat (spirit kepemimpinan). Banyak kajian dan penelitian yang dilakukan dalam rangka menyelami rahasia keberhasilan dan efektivitas suatu kepemimpinan.

Ayat-ayat quran banyak berbicara tentang kepemimpinan dari sudut pandang yang berbeda, namun saling melengkapi. Ada ayat yang berbicara bagaimana seorang pemimpin itu dipilih dan syarat apa saja yang mesti dipenuhi oleh seorang pemimpin. Sebagaimana kisah Thalut dan Nabi Yusuf :alaihissalam berinteraksi dengan umatnya. Dan ada juga ayat yang menjelaskan bagaimana sorang pemimpin itu melakukan perubahan ditengah komunitasnya.

Terdapat beberapa sifat yang dapat memberikan dampak kepemimpinan yang efektif bagi seorang pemimpin yang diajarkan dan dicontohkan oleh Nabi Muhammad. Adapun ciri dan karakter kepemimpinan efektif dalam Islam adalah. 1) Lemah lembut, 2) Menghindari ucapan keras dan kasar, 3) Menghindari kerasnya hati, 4) Pemaaf, 5) Memohonkan ampun, 6) Santun, 7) Tekad kuat, dan 8) Tawakal kepada Allah.⁷²

a. Lemah Lembut

Kelemah lembutan lawan dari sikap keras dan kasar. Lembut bukanlah kelemahan sebagaimana sikap keras dan kasar tidak mencerminkan kekuatan. *Layyin* (kelemah lembutan) yang menjadi ciri kepemimpinan Rasulullah itu adalah kelapangan dada dan keluruhan akhlak dalam berinteraksi dengan kaum mukminin, serta kelapangan dada dalam menghadapi penolakan orang-orang musyrik. Kelemah lembutan itu ternyata menjadi faktor penting bagi keberhasilan dakwah Rasulullah shallallahu alaihi wasallam. Bahkan, mengingat pentingnya sikap ini pada ayat yang lain dijumpai perintah kepada nabi. *“dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu yaitu orang-orang beriman.”* (Quran surah As-Syuara’ (26) 215).⁷³

Sikap Rasul ini sangat serasi dengan cita-cita atau misi risalahnya, yaitu mengajarkan syariat, mengendalikan masyarakat dengan syariat itu, serta menerapkan syariat dalam kehidupan mereka. Dalam mewujudkan cita-

⁷² Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 51.

⁷³ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 53.

cita ini dibutuhkan cara dan kelemahan lembut menjadi cara yang ampuh bagi keberhasilan dakwah Rasulullah *shallallahu alaihi wasallam*.⁷⁴

b. Menghindari Ucapan Keras dan Kasar

Fadhfadhah atau ucapan yang keras, pedas dan kasar kadang berupa karakter yang sulit dihindari, kadang muncul dalam situasi tertentu karena adanya tekanan, masalah dan kondisi kritis. Ucapan kasar kadang berupa kritikan pedas, penghinaan, merendahkan, meremehkan dan sebagainya. Dampak negatif dari sikap ini adalah muncul rasa takut dan khawatir pada diri bawahan yang memicu keraguan dalam menyampaikan pendapat atau inisiatif.⁷⁵

c. Pemaaf

Al 'afwu pemaaf atau memberi maaf, pada ayat ini menggunakan kata perintah sementara tiga sifat sebelumnya oleh ayat tersebut ditegaskan sebagai ciri dan sifat mulia yang dimiliki oleh nabi nabi *shallallahu alaihi wasallam* dengan kalimat berita. Dengan demikian ada perhatian khusus yang ingin ditegaskan melalui perintah memberi maaf itu. Pemberian maaf adalah modal utama bagi pemimpin dalam menciptakan iklim sejati bagi proses syura, partisipasi dan inovasi.⁷⁶

d. Memohonkan Ampun

Siapa saja bisa memiliki sifat-sifat yang telah disebutkan di atas, apapun agama dan kepercayaannya. Tapi untuk sifat memohonkan ampun,

⁷⁴ Ahmad Jalaluddin, *Manajemen Qur'ani*, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 131.

⁷⁵ Ahmad Jalaluddin, *Manajemen Qur'ani*, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 54.

⁷⁶ Ahmad Jalaluddin, *Manajemen Qur'ani*, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 55.

barangkali hanya seorang mukmin yang memilikinya. Karena sifat ini melampaui dari sekedar formalitas sebab sudah memasuki wilayah hati, rasa, cinta dan iman. Sehingga menjadikan pemimpin tidak hanya memberi maaf atas kesalahan bawahannya tapi juga memohonkan ampun kepada Allah atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan bawahan. Hanya hati yang bersih lembut penuh kasih dan cinta yang mendorong hal itu dan memohonkan ampun orang lain adalah bahasa hati, maka zat yang menguasai hati para manusia akan menyatukan dan mengokohkan hubungan pimpinan dan bawahan.⁷⁷

e. *Syura'*

Syura' sejatinya adalah yang didahului oleh iklim dan suasana yang kondusif, yaitu ucapan dan perilaku yang santun, kelapangan dada untuk memberi maaf dan ketulusan hati untuk memohonkan ampun kepada Allah subhanahu wa ta'ala. mungkinkah terjadi surat yang sesungguhnya di tengah lingkungan yang penuh kekerasan kekerasan dan kekuatan hati baik lisan tindakan maupun hati.⁷⁸

f. Memiliki Tekad Kuat

Bahwa suatu keputusan yang telah diambil melalui proses *syura'* yang benar adalah final. Langkah berikutnya adalah implementasi atas keputusan itu menjadi bencana besar bila seorang pemimpin ragu atas keputusan yang telah disepakati bersama. Setelah Rasulullah mendengar pergerakan orang-orang Quraisy menuju Madinah beliau mengumpulkan

⁷⁷ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur'ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 134.

⁷⁸ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur'ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 56.

para sahabat meminta pendapat mereka apakah akan bertahan dalam kota Madinah atau menyambut lawan di luar kota Rasulullah berpendapat sebaiknya tetap berada dalam kota kata beliau sesungguhnya kita berada di *Junnah hashsinah* (benteng yang kokoh).⁷⁹

g. Tawakkal

Tawakal adalah salah satu sifat imaniyah, hanya orang mukmin yang memilikinya. Seorang disebut bertawakal bila ia melakukan segala upaya yang mengantarkan pada keberhasilan atau tercapainya tujuan, kemudian ia menyerahkan kepada Allah dengan sepenuh hati segala hasil yang akan dicapai. Tawakal itu bukanlah sikap bermalas-malasan kerja dan upaya serius yang mengantarkan pada kesuksesan karena hal ini tidak dicintai oleh Allah dan tidak dicontohkan oleh Rasulullah dan para sahabat.⁸⁰

4. Manajemen Zakat Untuk Kemakmuran Umat

“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At-taubah(9): 103).

Islam adalah agama yang menjadikan infaq (wajib atau sunnah) sebagai salah satu pilarnya. Islam menganggap pelit dan kikir sebagai potensi yang akan melemahkan agama, maka untuk menegakkan agama, islam mendorong kaum

⁷⁹ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 57.

⁸⁰ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 58.

muslimin agar mendermakan sebagian hartanya kepada orang lain. Tidak hanya memikirkan diri sendiri.⁸¹

Dorongan ini menjadikan seorang muslim untuk mengelola pendapatannya secara tepat. Ia perlu mempertemukan antara kebutuhan diri sendiri dengan hak orang lain. Kebutuhan diri wajib dipenuhi sebab menjadi bagian *dharuriyah*, kebutuhan primer, yang berakibat fatal seandainya tidak dipenuhi. Sementara dalam harta, ada hak orang lain yang juga harus ditunaikan guna membersihkan rezeki yang dikaruniakan Allah.

Karena itu penting bagi kaum muslimin untuk mengembangkan manajemen keuangan bagi diri, rumah tangganya. Dorongan ajaran Islam yang begitu kuat untuk berzakat, berinfak dan bersedekah menunjukkan bahwa ajaran Islam mendorong umatnya untuk bekerja dan berusaha sehingga memiliki harta yang dapat memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya, juga mampu berlomba-lomba menjadi *Muzakki* (orang yang wajib zakat) dan *munfiq* (orang yang berinfak). wajib bagi seorang muslim untuk memperhatikan dengan cermat pendapatan dan pengeluarannya, karena dua hal itu yang kelak akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah subhanahu wa ta'ala.⁸²

C. Pondok Pesantren

Kata pondok pesantren terdiri dari dua kata, “pondok” dan “pesantren”. Jika ditelusuri, kata ini tidak seutuhnya berasal dari bahasa Indonesia. Akar kata pondok

⁸¹ Ahmad Jalaluddin, *Manajemen Qur'ani*, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 131.

⁸² Ahmad Jalaluddin, *Manajemen Qur'ani*, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 135.

disinyalir terambil dari bahasa Arab, “*funduk*” yang berarti hotel atau asrama.⁸³ Menurut Manfred Dalam Ziemek (1986) kata pesantren berasal dari kata “santri” yang diimbui awalan pe- dan akhiran –an yang berarti menunjukkan tempat, maka artinya adalah tempat para santri.⁸⁴

Pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan yang mempunyai kekhasan tersendiri dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pendidikan di pesantren meliputi pendidikan Islam, dakwah, pengembangan kemasyarakatan dan pendidikan lainnya yang sejenis. Para peserta didik pada pesantren disebut santri yang umumnya menetap di pesantren. Tempat dimana para santri menetap, di lingkungan pesantren, disebut dengan istilah pondok. Dari sinilah timbul istilah pondok pesantren.⁸⁵

M. Arifin memberikan defenisi pondok pesantren sebagai “Suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *Leadership* seorang atau beberapa orang kyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independent dalam segala hal”.⁸⁶

Jadi, yang dimaksud dengan pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam dengan menetap dalam asrama (pondok) dengan seorang kyai, tuan guru sebagai tokoh utama dan masjid sebagai pusat lembaga dan menampung

⁸³ Hasbullah, *Kapita Selekta Islam*, (Jakarta : Rajawali Pers, 1999), h 40.

⁸⁴ Pesantren, <http://muslim-madjid.Friendster.com/Pesantren> Diakses Pada : 10 January 2019.

⁸⁵ Departemen Agama RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h 1.

⁸⁶ Mujamil Qamar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta : Erlangga, 2005), h 2.

peserta didik (santri), yang belajar untuk memperdalam suatu ilmu agama Islam. Pondok pesantren juga mengajarkan materi tentang Islam, mencakup tata bahasa Arab, membaca Al-Qur'an, Tafsir, Etika, Sejarah dan ilmu kebatinan Islam. Pondok pesantren tidak membedakan tingkat sosial ekonomi orang tua peserta didik (santri), pendidikan orang tua peserta didik (santri), dengan menekankan pentingnya moral agama sebagai pedoman perilaku peserta didik (santri) sehari-hari, serta menekankan pentingnya moral keagamaan tersebut dalam menjalani kehidupan bermasyarakat.

Dari berbagai tingkatan konsistensi dengan sistem lama dan keterpengaruhannya oleh sistem modern, secara garis besar pondok pesantren dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk, yaitu :

1. Pondok Pesantren Salafiyah

Salaf artinya “lama”, ”dahulu”, atau “tradisional”. Pondok pesantren salafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan pembelajaran dengan pendekatan tradisional, sebagaimana yang berlangsung sejak awal pertumbuhannya. Pembelajaran agama Islam dilakukan secara individual atau kelompok dengan konsentrasi pada kitab-kitab klasik, berbahasa Arab.

2. Pondok Pesantren Khalafiyah (‘Ashriyah)

Khalaf artinya “kemudian” atau “belakangan”, sedangkan “*ashri*” artinya “sekarang” atau “modern”. Pondok pesantren khalafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern, melalui satuan pendidikan formal, baik madrasah (MI, MTs, MA atau MAK), maupun sekolah (SD, SMP, SMA dan SMK) atau nama lainnya.

3. Pondok Pesantren Campuran/kombinasi

Pondok pesantren salafiyah dan khalafiyah sebagaimana penjelasan di atas. Sebagian besar yang ada sekarang adalah pondok pesantren yang berada di antara rentangan dua pengertian di atas. Sebagian besar pondok pesantren yang mengaku dan menamakan diri pesantren salafiyah, pada umumnya juga menyelenggarakan pendidikan secara klasikal dan berjenjang.⁸⁷

Hal yang penting untuk diingat adalah bahwa pondok pesantren memiliki program pendidikan yang disusun sendiri (mandiri) di mana program ini mengandung proses pendidikan formal, non formal maupun informal yang berlangsung sepanjang hari dalam satu pengkondisian di asrama. Sehingga dari sini dapat dipahami bahwa pondok pesantren secara institusi atau kelembagaan dikembangkan untuk mengefektifkan dampaknya, pondok pesantren bukan saja sebagai tempat belajar melainkan merupakan proses hidup itu sendiri, pembentukan watak dan pengembangan sumber daya.⁸⁸

Perubahan dan perkembangan system pendidikan pondok pesantren dipengaruhi beberapa faktor selain tuntutan zaman, seperti; tuntutan kesiapan pondok pesantren mengimbangi lembaga pendidikan lain yang dianggap siap pakai. Di samping itu ada hal lain yang menyebabkan sistem pondok pesantren mengalami pergeseran, seperti; modernisasi sistem pendidikan, faktor penjajahan dan sebagainya. Kendatipun terdapat pergeseran dan perubahan, sistem yang dikembangkan pondok pesantren, substansinya tidak mengalami perubahan. Pondok

⁸⁷ Departemen Agama RI. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*. (Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. 2003).

⁸⁸ Departemen Agama RI. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*. (Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. 2003). h 89.

pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan masih tetap dipertahankan, sementara beberapa pondok pesantren berjalan dengan segala tradisi yang mewarisinya, secara turun temurun tanpa variasi.

4. Dasar dan Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren

Sebagai institusi pendidikan, pondok pesantren di Indonesia harus memiliki landasan yang jelas secara yuridis. Hal ini memiliki implikasi terhadap akreditasi sebuah lembaga tersebut, akreditasi tersebut terkait dengan pengakuan alumni pondok pesantren itu sendiri. Pada awal-awal tumbuh dan berkembangnya pondok pesantren, akreditasi sudah cukup bila kyai memberikan “ijazah” terhadap santri. Tuntutan zaman menghendaki perubahan dan akreditasi dalam bentuk lain, oleh sebab itu pondok pesantren harus mempunyai legalitas.

Keberadaan sebuah institusi di Indonesia harus memiliki dasar hukum yang jelas, dan tidak keluar dari perundang-undangan yang berlaku. Seperti institusi lain, pondok pesantren (lembaga pendidikan) memiliki landasan yuridis formal yaitu Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, khususnya bab II pasal 2 dan 3:

“Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”, “Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap,

kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.⁸⁹

Landasan yang disebutkan di atas memuat prinsip-prinsip umum pendidikan dan hak setiap warga negara dalam memperoleh dan memajukan pendidikan. Memperoleh pendidikan bisa didapati melalui lembaga pendidikan yang disediakan oleh pemerintah dan swasta. Sedangkan memajukan pendidikan dapat diwujudkan dalam bentuk menyediakan institusi pendidikan yang dikelola oleh pihak swasta.

Pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan swasta yang didirikan oleh perseorangan (kyai) sebagai figur central yang berdaulat menetapkan tujuan pendidikan pondoknya adalah mempunyai tujuan tidak tertulis yang berbeda-beda. Sikap filosofis para kyai secara individual tidak sama, ada yang luas ada yang sempit. Tujuan tersebut dapat diasumsikan sebagai berikut:

- a. *Tujuan khusus* : “mempersiapkan para santri untuk menjadi orang yang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kyai yang bersangkutan serta mengamalkannya dalam masyarakat”.
- b. *Tujuan umum* : “membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam yang sanggup dengan ilmu agamanya menjadi mubaligh Islam dalam masyarakat melalui ilmu dan amalnya”.⁹⁰

Pendidikan dan pembinaan pada setiap pondok pesantren memiliki tujuan sendiri-sendiri yang menjadi ciri khasnya. Namun menurut Nurcholish Madjid,

⁸⁹ Menteri Pendidikan Nasional, *Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003*, tentang SISDIKNAS, (Jakarta : Sinar Grafika, 2003), h 5-6

⁹⁰ M. Arifin, *Kafita Selektta Pendidikan islam (Islam dan Umum)*, (Jakarta, Bumi Aksara, 1995), h 248

ketidaktegasan pondok pesantren dalam merumuskan tujuan dan langkah pembinaan yang menjadikan pesantren sering tertinggal bila dibandingkan dengan pendidikan umum. Faktor yang dianggap mempengaruhi kaburnya tujuan pendidikan pondok pesantren sering dipengaruhi semangat pendiri pondok pesantren.⁹¹

Menurut Nurcholish Madjid, tujuan pembinaan santri pada pondok pesantren adalah “membentuk manusia yang memiliki kesadaran tinggi bahwa ajaran Islam merupakan nilai-nilai yang bersifat menyeluruh. Selain itu produk pesantren diharapkan memiliki kemampuan tinggi untuk mengadakan respons terhadap tantangan-tantangan dan tuntutan-tuntutan hidup dalam konteks ruang dan waktu”.⁹²

Jika mengikuti tujuan yang dikemukakan oleh Nurcholish, tergambar bahwa semua pondok pesantren telah mampu menjadikan manusia memiliki kesadaran Islam adalah nilai yang mencakup seluruh kehidupan. Tetapi bila dilihat dari kesiapan pondok pesantren dalam melakukan pembinaan dan pendidikan untuk menjawab tantangan zaman, tidak seluruh pondok pesantren mampu. Hal ini disebabkan oleh orientasi dan motivasi pondok pesantren tersebut.

Oleh sebab itu perumusan kembali metode pembinaan dan pendidikan santri pada pondok pesantren sehingga memiliki kesiapan dalam menjawab tantangan zaman. Pembinaan dan pendidikan menjadi bagian terpenting dalam mewujudkan keberhasilan, sehingga perlu penyisipan aspek umum yang dianggap penting.

⁹¹ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta : Paramadina, 1997), h 6

⁹² Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, h 6.

Dengan demikian, pendidikan dan pembinaan santri pada pondok pesantren lebih bersifat holistik.

D. Kewirausahaan Pesantren

1. Pengertian Wirausaha Secara Umum

Kewirausahaan suatu ilmu yang mengkaji tentang pengembangan dan pembangunan semangat kreatifitas serta berani menanggung resiko terhadap pekerjaan yang dilakukan demi mewujudkan hasil karya tersebut. Keberanian mengambil resiko sudah menjadi milik seorang wirausahawan karena ia dituntut untuk berani dan siap jika usaha yang dilakukan tersebut belum memiliki nilai perhatian di pasar, dan ini harus dilihat sebagai bentuk proses menuju kewirausahaan sejati.

Menurut Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarbrough⁹³ “Wirausahawan adalah orang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil resiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikannya”. Peter Drucker berkata bahwa wirausaha tidak mencari resiko, mereka mencari peluang.⁹⁴

Mereka menghargai proses adalah cenderung memiliki kesabaran, dan seorang wirausahawan sejati memiliki kesabaran dalam menjalani setiap proses menuju keberhasilan tersebut. Sehingga jika ada pendapat bahwa kegagalan adalah awal dari kesuksesan maka kata-kata ini dipegang teguh oleh wirausahawan. Tanpa

⁹³ Thomas W. Zimmerer dan Norman. Scarbrough, *Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil* (Erlangga, Jakarta, (terjemahan) 2005) h 4.

⁹⁴ Buchari Alma, *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum* (Alfabeta, Bandung, 2008) h 24.

ada kegagalan sulit bagi seseorang mengetahui dimana kelemahan yang ia miliki. Kadang kala kita perlu belajar dari kesalahan, dan manusia diajarkan untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama di kemudian hari, karena jika ia mengulangi kesalahan yang sama dikemudian hari maka artinya ia tidak belajar dari pengalaman atau menya-nyiaikan pengalaman.

Lebih jauh setiap kesalahan atau kegagalan harus dipelajari apa penyebab itu terjadi. Karena dengan mempelajari setiap kesalahan atau kegagalan tersebut maka ilmu baru terus diperoleh. Sehingga sangat salah jika seseorang terus melangkah kedepan dengan melupakan kesalahan yang ada, tanpa memperdulikan apa penyebab itu terjadi. Kesempurnaan sebuah produk pada saat produk itu diciptakan lebih baik dari produk sebelumnya. Kata-kata seperti ini menjadi kunci seorang wirausahawan. Lebih jauh kita perlu memahami pengertian dari wiraswasta yang memiliki hubungan dekat dengan istilah wirausahawan.

2. Pengertian Wirausaha Menurut Islam

Dikatakan bahwa setiap orang wajib mencari rezeki yang telah disembarkan tuhan. Tidak akan sempurna ibadah seseorang manakala tidak bekerja di dalam dunia. Dengan kewajiban ini, Allah menunjukkan bahwa jika manusia mencari rezeki, maka ia tidak akan menemukannya. Jika tidak menanam, maka tidak akan memanen. Dan janganlah merasa bahwa yang diperoleh di dunia ini semata-mata karena usaha kita, sebab sesungguhnya Allah menghendaki yang berkuasa atas makhlukNya.⁹⁵

⁹⁵ M. Ismail Yusnanto & M. Karebet, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta : Gema Insani, 2002),h 34.

Pemahaman sederhana dari istilah wirausaha adalah membuat usaha sendiri, ketika keinginan dan proses usaha mandiri, maka tentu akan berhadapan dengan berbagai resiko. Resiko yang muncul bias berasal dari sisi penata-kelolaan semua unsur yang terlibat dalam usaha maupun resiko hasil yang akan diperoleh, yakin untung, rugi atau impas.

Rasulullah SAW telah memberikan rumus sumber nafkah, sebagaimana diriwayatkan oleh rifa'ah ibnu rafi' bahwa nabi Muhammad SAW berkata:

سُئِلَ رَسُولُ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- أَيُّ الْكَسْبِ أَطْيَبُ قَالَ :
عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ وَكُلُّ بَيْعٍ مَبْرُورٍ

Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam ditanya, "Pekerjaan apakah yang paling baik?" Beliau menjawab, "Pekerjaan seseorang dengan tangannya sendiri dan semua pekerjaan yang baik." (HR. Baihaqi dan Al Hakim; shahih lighairihi).

Ucapan orang-orang salih menunjukkan agama memerintahkan agar bekerja keras guna menjaga agama dan harga dirinya. Para salafussalih menganggapnya sebagai bencana dan kebodohan manakala kaum muslim malas, tidak mau berusaha dan bekerja mendapatkan rezeki yang halal.

3. Pengertian Wirausaha Pesantren

Pendidikan dan kegiatan kewirausahaan pesantren adalah nilai kewirausahaan dan nilai ibadah yang semuanya terpusat dalam *core value* yaitu keimanan, berupa prinsip amanah dan *siddiq* untuk mencapai sebuah nilai yang

disebut dengan nilai ibadah. Sedangkan ibadah adalah ketaatan manusia kepada tuhan yang diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari.⁹⁶

Model pendidikan pondok pesantren berbasis wirausaha adalah model pendidikan pesantren yang berupaya untuk memelihara dan mengembangkan fitrah peserta didik (santri) untuk taat dan patuh kepada Allah SWT, mempersiapkannya agar memiliki kepribadian muslim, membekali mereka dengan berbagai ilmu pengetahuan untuk mencapai hidup yang sempurna, menjadi anggota masyarakat yang baik dan bahagia lahir dan batin, dunia dan akherat.⁹⁷

Dari penjelasan diatas dapat diartikan bahwa kewirausahaan pesantren merupakan sebuah model pendidikan yang diberikan oleh pesantren terhadap santrinya dengan konsep pendidikan islam berbasis kemandirian santri. Dengan pemberdayaan santri yang maksimal juga akan membawa dampak positif bagi perekonomian pesantren. Dan perekonomian pesantren yang baik akan membawa kemandirian lembaga dalam bidang ekonomi. Sehingga tidak ada lagi istilah pesantren proposal.

4. Fungsi dan Peran Wirausaha

Fungsi dan peran wirausaha dapat dilihat melalui dua pendekatan yaitu secara mikro dan makro. Secara mikro, wirausaha memiliki dua peran, yaitu sebagai penemu (*innovator*) dan perencana (*planner*). Sebagai penemu, wirausaha menemukan dan menciptakan sesuatu yang baru, seperti produk, teknologi, cara, ide, organisasi, dan sebagainya. Sebagai perencana, wirausaha berperan merancang

⁹⁶ Chusnul Chotimah, Pendidikan *Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Sidigiri Pasuruan*, (Tulungagung. INFERENSI, Jurnal Penelitian dan Keagamaan. Vol. 8, No. 1, Juni 2014) h 115-136.

⁹⁷ Noor Ahmadi, *Pesantren Dan Kewirausahaan (Peran Pesantren Sidigiri Pasuruan Dalam Mencetak Wirausaha Muda Mandiri)*, (Executive Summary IAIN Sunan Ampel Surabaya) h 3

tindakan dan usaha baru, merencanakan strategi usaha yang baru, merencanakan ide-ide dan peluang dalam meraih sukses, menciptakan organisasi perusahaan yang baru, dan lain-lain. Secara makro, peran wirausaha adalah menciptakan kemakmuran, pemerataan kekayaan, dan kesempatan kerja yang berfungsi sebagai mesin pertumbuhan perekonomian suatu negara.⁹⁸

1. Tujuan dan Manfaat Keriwusaahaan

1) Tujuan Kewirausahaan

- a) Meningkatkan jumlah wirausaha yang berkualitas.
- b) Mewujudkan kemampuan dan kemandirian para wirausaha untuk menghasilkan kemajuan dan kesejahteraan masyarakat.
- c) Membudayakan semangat, sikap, perilaku dan kemampuan kewirausahaan dikalangan masyarakat yang mampu, andal, dan unggul.
- d) Menumbuh kembangkan kesadaran dan orientasi kewirausahaan yang tangguh dan kuat terhadap masyarakat.

2) Manfaat Wirausaha

Dari beberapa penelitian mengindikasikan bahwa pemilik bisnis mikro, kecil, dan atau menengah percaya bahwa mereka cenderung bekerja lebih keras, menghasilkan lebih banyak uang, dan lebih membanggakan daripada bekerja di suatu perusahaan besar. Sebelum

⁹⁸ Suryana: Kewirausahaan Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses (Jakarta, Salemba Empat, 2008) h 4.

mendirikan usaha, setiap calon wirausahawan sebaiknya mempertimbangkan manfaat kepemilikan bisnis mikro, kecil, dan atau menengah.⁹⁹ Manfaat adanya para wirausaha, adalah sebagai berikut:

- a) Berusaha memberikan bantuan kepada orang lain dan pembangunan sosial sesuai dengan kemampuannya.
- b) Menambah daya tampung tenaga kerja sehingga dapat mengurangi pengangguran.
- c) Memberikan contoh bagaimana harus bekerja keras, tekun, tetapi tidak melupakan perintah agama.
- d) Menjadi contoh bagi anggota masyarakat sebagai pribadi unggul yang patut diteladani.
- e) Sebagai generator pembangunan lingkungan, pribadi, distribusi, pemeliharaan lingkungan, dan kesejahteraan.
- f) Berusaha mendidik para karyawannya menjadi orang yang mandiri, disiplin, tekun dan jujur dalam menjalani pekerjaan.
- g) Berusaha mendidik masyarakat agar hidup secara efisien, tidak berfoya-foya dan tidak boros.

Thomas W. Zimmerer.¹⁰⁰ merumuskan manfaat berkewirausahaan, sebagai berikut.

⁹⁹ Basrowi, *Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi*, (Ghalia Indonesia, Bogor, 2011) h 7.

¹⁰⁰ Thomas W. Zimmerer dan Norman. Scarbrough, *Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*, (Erlangga, Jakarta, (terjemahan) 2005), h 8.

- a) Memberi peluang dan kebebasan untuk mengendalikan nasib sendiri.
- b) Memiliki usaha sendiri akan memberikan kebebasan dan peluang bagi pebisnis untuk mencapai tujuan hidupnya. Pebisnis akan mencoba memenangkan hidup mereka dan memungkinkan mereka untuk memanfaatkan bisnisnya guna mewujudkan cita- citannya.
- c) Memberi peluang melakukan perubahan. Semakin banyak pebisnis yang memulai usahanya karena mereka dapat menangkap peluang untuk dapat melakukan berbagai perubahan yang menurut mereka sangat penting. Mungkin berupa penyediaan perumahan sederhana yang sehat dan layak pakai untuk keluarga atau mendirikan program daur ulang limbah untuk melestarikan sumber daya alam yang terbatas. Pebisnis kini menemukan cara untuk mengombinasikan wujud kepedulian mereka terhadap berbagai masalah ekonomi dan sosial dengan harapan untuk dapat menjalani kehidupan yang lebih baik.
- d) Memberi peluang untuk mencapai potensi diri sepenuhnya. Banyak orang menyadari bahwa bekerja disuatu perusahaan sering kali membosankan, kurang menantang dan tidak ada daya tarik. Hal ini tentu tidak berlaku bagi seorang wirausahawan. Bagi mereka, tidak banyak perbedaan antar

bekerja dan menyalurkan hobi atau bermain, keduanya sama saja. Bisnis-bisnis yang dimiliki seorang wirausahawan merupakan alat untuk menyatakan aktualisasi diri. Keberhasilan mereka adalah suatu hal yang ditentukan oleh kreativitas, antusias, inovasi, dan visi mereka sendiri. Memiliki usaha atau perusahaan sendiri memberikan kekuasaan kepada mereka, kebangkitan spiritual, dan mampu mengikuti minat atau hobinya sendiri.

e) Memiliki peluang untuk meraih keuntungan seoptimal mungkin. Walau pada tahap awal uang bukan daya tarik utamabagi wirausahawan, keuntungan berwirausaha merupakan faktor motivasi yang penting untuk mendirikan usaha sendiri. Kebanyakan pebisnis tidak ingin menjadi kaya raya, tetapi kebanyakan dari mereka yang memang menjadi berkecukupan. Hampir 75% yang termasuk dalam daftar orang terkaya merupakan wirausahawan generasi pertama. Menurut hasil penelitian Thomas Stanley dan William Danko, pemilik perusahaan sendiri mencapai dua pertiga dari jutawan Amerika Serikat. “Orang-orang yang bekerja memiliki perusahaan sendiri empat kali lebih besar peluangnya untuk menjadi jutawan dari pada orang-orang yang bekerja untuk orang lain atau menjadi karyawan perusahaan lain”.

f) Memiliki peluang untuk berperan aktif dalam masyarakat dan mendapatkan pengakuan atas usahanya. Pengusaha kecil atau

pemilik usaha kecil sering kali merupakan warga masyarakat yang paling dihormati dan paling dipercaya. Kesepakatan bisnis berdasarkan kepercayaan dan pengakuan yang diterima dari pelanggan yang telah dilayani dengan setia selama bertahun-tahun. Peran penting yang dimainkan dalam sistem bisnis di lingkungan setempat serta kesadaran bahwa kerja memiliki dampak nyata dalam melancarkan fungsi sosial dan ekonomi nasional merupakan imbalan bagi para majer perusahaan kecil.

- g) Memiliki peluang untuk melakukan sesuatu yang disukai dan menumbuhkan rasa senang dalam mengerjakannya. Hal yang disarankan oleh pengusaha kecil atau pemilik perusahaan kecil adalah bahwa kegiatan usaha merekasesungguhnya bukanlah kerja. Kebanyakan wirausahawan yang berhasil memilih masuk dalam bisnis tertentu, sebab mereka tertarik dan menyukai pekerjaan tersebut. Mereka menyalurkan hobi atau kegemaran mereka menjadi pekerjaan mereka dan mereka senang melakukannya. Wirausahawan harus mengikuti nasihat Harvey McKey. Menurut McKey, “Carilah dan dirikan usaha yang Anda sukai dan Anda tidak akan pernah merasa terpaksa harus bekerja seharipun dalam hidup Anda.” Hal yang menjadi penghargaan besar bagi pebisnis/wirausahawan bukanlah

tujuannya, melainkan lebih kepada prosed dan atau perjalanannya.¹⁰¹

Sedangkan tujuan dan manfaat berwirausaha dilingkungan pesantren adalah untuk menciptakan pola pembelajaran yang mendidik seluruh santri agar dapat memahami bagaimana menjalankan usaha dengan konsep nilai-nilai keislaman didalamnya.

Kesempurnaan ibadah dicapai manakala kerja sebagai ibadah menjadi landasan kita semua. Jika kaum muslimin memperhatikan masalah-masalah seperti pertanian, peternakan perdagangan dan sarana prasarana dunia lainnya, maka kaum muslimin akan berada dalam kelemahan baik keluarga, masyarakat, agama maupun bangsa dan negara. Karena akidah kaum muslimin lemah, maka akan mudah tergelincir dalam kemaksiatan dan kekufuran.

Oleh karena itu, kaum muslimin harus memperkuat agama dan iman serta meningkatkan harkat dan martabat hidup keluarga, masyarakat bangsa dan negara. Allah berfirman:

“Dan tidak ada satu binatang melatapun dibumi melainkan Allah memberi rizkinya, dan Dia mengetahui tempat berdiam binatang itu dan tempat menyimpannya. Semua tertuli dalam kitab yang nyata(Lauh Mahfudzih)”. (QS. Hud :6).

Jika dilihat lebih spesifik, pesantren merupakan sebuah lingkungan yang memiliki peluang untuk menciptakan pasar sendiri, sehingga apabila peluang pasar

¹⁰¹ Basrowi, *Kewirausahaan untuk Perguruan Tinggi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), h 9.

tersebut dapat dikelola dengan baik, maka akan meningkatkan taraf ekonomi sebuah pesantren dan kemudian dapat mencapai kemandirian pesantren.

Wirausaha pesantren merupakan batu loncatan yang dapat memacu dan mendorong setiap kaum muslim untuk memulai berwira usaha. Dengan cara menanamkan jiwa kemandirian kepada setiap santrinya yang nanti akan menjadi pelopor dalam berkembangnya perekonomian umat muslim ketika mereka kembali ke masyarakat.

E. Pengertian Infaq

Kata infaq berasal dari kata “*Anfaqo-Yunfiqu*” yang artinya membelanjakan atau membiayai. Menurut terminologi syariat, infaq berarti mengeluarkan sebagian harta atau penghasilan untuk suatu kepentingan yang diajarkan oleh agama islam.¹⁰² Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) infaq berarti mengeluarkan harta yang mencakup zakat dan non-zakat.¹⁰³

Jelas bahwa zakat dan infaq merupakan dua hal yang berbeda. Dalam infaq tidak mengenal kapan harus mengeluarkan dan berapa jumlah yang harus dikeluarkan, infaq yang dikeluarkan dapat diberikan kepada siapapun asalkan untuk kemaslahatan umat islam dan agama islam.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa infaq dapat diberikan kepada siapa saja artinya mengeluarkan harta untuk kemaslahatan umat islam dan agama islam. Sedangkan menurut istilah infaq adalah mengeluarkan sebagian harta yang

¹⁰² *Infaq*, Majalah OASE, Desember 2012, h 15.

¹⁰³ KBBI Online, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/infak>, Diakses Tanggal 07 Januari 2018.

diperintahkan dalam islam untuk kepentingan umat dan juga dapat diberikan kepada keluarga seperti, ibu, ayah, saudara dan lainnya.

Jika dilihat dalam hukumnya, ada infaq yang hukumnya wajib dan ada juga infaq yang hukumnya sunnah. Infaq yang diwajibkan adalah infaq karena *nadzar*, kafarat, zakat dan lainnya. Sedangkan infaq yang sunnah adalah infaq yang diberikan kepada faqir miskin, keluarga, bantuan kemanusiaan dan lain-lain. Terkait dengan infaq rasulullah bersabda dalam hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari Muslim. “Ada malaikat yang senantiasa berdoa padi dan petang: “ya Allah berilah orang berinfaq gantinya, dan berkata yang lain : “ya Allah jadikanlah orang yang menahan infaq kehancuran”.¹⁰⁴

1. Dasar Hukum Infaq

Syariat telah memberikan panduan kepada kita dalam membelanjakan harta dan berinfaq. Hal tersebut Allah dan rasulnya anjarkan sebagaimana yang tertulis dalam Al-quran dan Hadist. Salah satu ayat yang populer membahas tentang infaq adalah Quran Surah (QS) al-baqarah [2]:267.¹⁰⁵

“Dalam membelanjakan harta hendaklah yang dibelanjakan adalah harta yang baik bukan yang buruk. Khususnya dalam menunaikan infaq”.

¹⁰⁴ Az Zuhaili, Wahhab. Al Fiqhul Islam wa Adillatuhu Juz II. (Darul Fikr. Damaskus. 1996). h 916.

¹⁰⁵ Ibnu Katsir. Tafsir Al-Quran, Al-Azhim Juz II. (Darul Ma’rifah, Berut, Cetakan III. 1989)

Kemudian Allah juga berfirman dalam QS Al-Isra' [17]:26.¹⁰⁶

“Berikanlah kepada keluarga-keluarga dekat haknya, juga kepada orang miskin dan juga orang yang sedang dalam perjalanan dan janganlah kalian menghambur-hamburkan hartamu secara boros.”

Allah memberikan rizqi kepada setiap hambanya, baik itu hambanya yang beriman kepada Allah ataupun tidak. Hal tersebut merupakan wujud bahwa Allah maha rahman dan rahim. Namun tentunya Allah selalu membedakan mana hambanya yang beriman dan mana yang tidak, bukan dalam hal berapa banyak riqi yang Allah berikan. Namun, bagaimana manusia bersyukur dengan apa yang telah Allah berikan kepadanya.

Salah satu bentuk rasa syukur akan nikmat harta yang Allah berikan adalah dengan cara memberikan sebagian harta tersebut kepada orang yang membutuhkan, salah satunya adalah dengan infaq. Sehingga, dengan memberikan infaq kepada orang lain, maka akan membawa manusia kepada jalan ridho Allah SWT.

Adapun dasar hukum infaq telah banyak dijelaskan dalam Al quran maupun Hadist.

QS Adz-Dzariat 51:19 disebutkan berbunyi.¹⁰⁷

“Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang mendapatkan bagian”.

¹⁰⁶ Ibnu Katsir. Tafsir Al-Quran, Al-Azhim Juz II.

¹⁰⁷ Tafsirq. <https://tafsirq.com/index.php/51-az-zariyat/ayat-19#tafsir-jalalayn>. Diakses pada 4 Maret 2019.

QS Al-Baqarah 2:245 disebutkan berbunyi.¹⁰⁸

“Siapakah yang mau memberi pinjaman kepada Allah, pinjaman yang baik (menafkahkan hartanya di jalan Allah), maka Allah akan melipat gandakan pembayaranya dengan lipat ganda yang banyak. Dan Allah menyempitkan dan melapangkan (rezeki) dan kepadanya lah kamu dikembalikan”.

Kemudian dalam QS Ali Imran [3]:134 juga disebutkan dasar hukum infaq.¹⁰⁹

“Yaitu orang yang menafkahkan hartanya, baik di waktu lapang maupun di waktu sempit, dan orang-orang yang menahan (amarah) dan memaafkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan”.

Berdasarkan firman Allah diatas bahwa infaq tidak mengenal nisab seperti zakat. Infaq dikeluarkan oleh stiap orang yang beriman, baik yang berpenghasilan tinggi ataupun rendah, disaat lapang ataupun sempit. Jika zakat diberikan kepada golongan tertentu yang sudah diajarkan dalam syariat, justru syariat tidak membatasi kepada siapa dan kapan memberikan infaq. Sebagaimana dalam QS Al-Baqarah [2]:215 yang berbunyi.

“Mereka bertanya tentang apa yang mereka nafkahkan. Jawablah: apa saja harta yang kau nafkahkan hendaklah diberikan kepada ibu-bapak, kaum kerabat dan

¹⁰⁸ Tafsirq . <https://tafsirq.com/2-al-baqarah/ayat-245#tafsir-quraish-shihab>. Diakses pada 4 Maret 2019

¹⁰⁹ Tafsirq. <https://tafsirq.com/3-ali-imran/ayat-134#tafsir-quraish-shihab>. Diakses Pada: 3 Maret 2019.

anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang sedang dalam perjalanan. Dan apa saja yang kamu buat, maka Allah maha mengetahui”.

Dari asma' binti Ai Bakar, Rasulullah bersabda kepadaku, “janganlah engkau menyimpan harta (tanpa menyedekahkannya). Jika tidak maka Allah akan menahan rizki untukmu”. Dalam riwayat lain menyebutkan, “infaqkanlah hartamu jangan engkau menghitung-hitungnya (menyimpan tanpa mau mensadaqahkan), jika tidak maka Allah akan menghilangkan barokah rizki tersebut”.¹¹⁰

Dari hadist tersebut dapat dipahami bahwa setiap rizki yang Allah berikan kepada manusia memiliki bagian untuk orang lain. Sehingga, berapapun rizki yang diberikan oleh Allah kepada hambanya disitu terdapat hak dan bagian orang lain yang wajib dikeluarkan.

2. Syarat-Syarat Infaq

Telah diketahui bahwa agama islam merupakan agama yang rinci dalam mengatur kehidupan masyarakatnya. Hal ini dapat dilihat dari syariat-syariat yang bejalan dalam agama islam, yang mana seluruh syariat yang ada sudah diatur sedemikian rinci, semua agama seluruh umat islam dapat menjalankannya dengan baik.

Sama halnya dengan infaq. Dalam agama islam, para ulama telah menyepakati bahwa untuk melaksanakan ibadah sosial infaq, memiliki beberapa

¹¹⁰ An-Nawawi, *Sahih Muslim Bi Sarhi An-Nawawi Juz VII.*, (Darul Fikr. Berut, 1982), h 91.

rukun dan syarat agar infaq bernilai ibadah disisi Allah SWT. Adapun syarat dan rukun infaq adalah.¹¹¹

1. Orang yang Berinfaq

Adalah orang yang memberikan sebagian harta yang dia miliki untuk kemaslahan agama islam, sanak keluarga dan orang-orang yang membutuhkan. Adapun syarat-syarat penginfaq adalah:

- 1) Memiliki apa yang diinfaqkan
- 2) Penginfaq bukan orang yang dibatasi haknya karena sesuatu alasan
- 3) Baligh
- 4) Tidak dengan paksaan

2. Orang Yang Menerima Infaq

Selain orang memberikan infaq, agar rukun infaq terpenuhi mengharuskan ada yang menerima infaq tersebut. Adapun syarat-syarat penerima infaq adalah:

- 1) Benar-benar ada waktu diberi infaq jika benar-benar tidak ada atau diperkirakan adanya, misalkan dalam bentuk janin, maka infaq tidak sah.
- 2) Berakal
- 3) Baligh, jika penerima infaq adalah anak-anak yang masih belum baligh, maka infaq tersebut diberikan kepada walinya.

3. Sesuatu Yang Diinfaqkan

¹¹¹ Abd Al-Rahman Al-Jazair, *Al-Fiqh 'Ala Al Madzhab Al Arba'ah*. (Bairut: Dar Al Kutub Al Ilmiah), 2003,) Juz III, 140.

Adanya sesuatu yang diberikan merupakan salah satu rukun infaq. Adapun syarat-syarat yang diberikan adalah:

- 1) Benar-benar ada
- 2) Harta yang bernilai
- 3) Dapat dimiliki zatnya
- 4) Halal
4. Ijab Qobul

Infaq sah dengan adanya ijab dan qobul, bagaimanapun bentuk ijab qobul yang dilakukan oleh pemberi infaq dan penerima infaq tidak dibatasi caranya. Umumnya ijab dalam infaq dilakukan dengan ucapan. “aku infaqkan kepadamu, aku berikan kepadamu dan lainnya” sedangkan ucapan qobul atau menerima infaq adalah.” Saya terima infaq yang anda berikan”. Menurut Imam Hambali, infaq yang diberikan harus menyertakan harta yang ingin diinfaqkan, sehingga dalam penyampaian ijab dan qobul harta yang akan diberikan juga sudah dapat diserahkan terimakan.

F. Pengertian Infaq Produktif

Berdasarkan penelusuran peneliti tentang apa sesungguhnya yang dikatakan sebagai infaq produktif hingga saat ini belum ditemukan data secara teoritis. Sehingga peneliti mencoba membangun definisi infaq produktif yang melihat kepada pengertian dan kesamaan antara infaq produktif, zakat produktif dan wakaf produktif.

Menurut Isnainun zakat produktif adalah pemberian zakat yang dapat membuat para penerimanya menghasilkan sesuatu secara terus menerus dengan harta zakat yang telah diterimanya. Dengan demikian dapat juga dipahami bahwa

zakat produktif adalah zakat dimana harta atau dana zakat yang diberikan kepada para mustahik tidak dihabiskan, akan tetapi digunakan dan dikembangkan untuk usaha mereka, sehingga dengan usaha tersebut mereka dapat memenuhi kebutuhan secara terus menerus.¹¹²

Yusuf Qardhawi berpendapat bahwa menunaikan zakat termasuk amal ibadah sosial dalam rangka membantu orang-orang miskin dan golongan ekonomi lemah untuk menjunjung ekonomi mereka sehingga mampu berdiri sendiri dan tabah dimasa yang akan datang dalam mempertahankan kewajiban-kewajiban kepada Allah.¹¹³

Sedangkan menurut Fanani wakaf produktif adalah pemanfaatan harta wakaf untuk kepentingan produksi baik dalam bidang perindustrian, pertanian, pendidikan maupun jasa yang manfaatnya diberikan kepada orang-orang yang berhak sesuai dengan tujuan wakaf.¹¹⁴

Jika melihat pengertian diatas antara zakat dan infaq produktif, pengertian infaq produktif lebih mengarah kepada wakaf produktif. Namun, dalam hukum pelaksanaannya, infaq lebih dekat kepada pengaplikasian zakat. Untuk itu dalam penelitian ini pengertian infaq dapat ditinjau dari dua instrumen filantropi tersebut.

Definis infaq produktif akan menjadi lebih mudah dipahami jika diartikan berdasarkan suku kata yang membentuknya. Infaq adalah mengeluarkan sebagian

¹¹² Asnaunun, *Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam*, (Yogyakarta. Pustaka Pelajar. 2008), h.64

¹¹³ Yusuf Qardhawi, *Musykilah al-faqr Wakaifa Aalajaha Al-Islam*, (Beirut:1966), h.127.

¹¹⁴ Fanani Muhyar, *Berwakaf Tak Harus Kaya*,(Semarang. Wali Songo Press. 2010), h.22

harta atau penghasilan untuk suatu kepentingan yang diajarkan oleh agama islam. Sedangkan produktif adalah pemanfaatan harta untuk kepentingan produksi diberbagai bidang.

Sedangkan infaq produktif adalah mengeluarkan sebagian harta untuk digunakan kepentingan produksi baik didalam bidang perindustrian, pertanian, pendidikan maupun jasa. Sehingga, dapat menjadi sumber penerimaan selanjutnya yang bersifat terus menerus.

Dalam memahami makna infaq produktif peneliti berusaha mendekati makna tersebut dengan makna wakaf dan zakat produktif. Meskipun demikian sejatinya infaq produktif dalam penelitian ini bukan termasuk dalam kelompok zakat maupun wakaf produktif, hanya untuk memudahkan pemaknaan infaq produktif peneliti berusaha mendekati antara infaq produktif, wakaf produktif serta zakat produktif. Sehingga infaq dalam penelitian ini merupakan infaq non wakaf dan juga infaq non zakat.

Dalam sejarah, infak dengan berbagai bentuknya (zakat, sodaqoh maupun wakaf) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, baik dalam bidang ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial dan kepentingan keagamaan.

Dalam Islam, perintah infak memiliki dasar yang sangat kuat. Allah SWT berfirman dalam Alquran, QS Ali Imran [3]:9.¹¹⁵

¹¹⁵ TafsirQ. <https://tafsirq.com/3-ali-imran/ayat-9#tafsir-jalalayn>. Diakses pada: 3 Maret 2019.

“Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menafkahkan sebahagian harta yang kamu cintai. Dan apa saja yang kamu nafkahkan, maka sesungguhnya Allah mengetahuinya”. (QS Ali Imran [3]:92).

Salah satu bentuk infak produktif yang sangat populer dan banyak dikembangkan saat ini adalah *cash wakaf* (wakaf uang tunai). Bangladesh adalah sebuah negara muslim yang dianggap sukses dalam memberdayakan ummat melalui infaq produktif dengan menerapkan konsep *cash wakaf*. Di negara itu, masyarakat Islam didorong untuk berinfaq dalam bentuk waqaf, sebanyak 1 dollar. Dana yang terkumpul tersebut dikelola oleh bank syari’ah, lalu bagi hasilnya digunakan untuk kepentingan sosial, pendidikan, kesehatan dan kegiatan keagamaan. Dana *cash wakaf* yang terkumpul digunakan untuk membiayai usaha-usaha ummat sehingga implikasinya dapat menciptakan lapangan kerja dan mengatasi kemiskinan.¹¹⁶ Adalah Prof. Dr. M.A, Mannan sebagai perintis dan pelopor gerakan *cash wakaf* tersebut. Dengan infak produktif tersebut dia bahkan mendirikan bank syari’ah dengan nama SIBL (*Social Investment Banking Limited*).¹¹⁷

G. Implementasi Pengelolaan Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) Pacet Mojokerto Jawa Timur)

¹¹⁶ Jafriil Khalil, *Pengelolaah Wakaf Uang di SIBI Bangladesh*, <https://bwi.or.id/index.php/publikasi/artikel/695-pengelolaan-wakaf-uang-di-sibl-bangladesh.html>, Diakses Pada (28 February 2019).

¹¹⁷ Jafriil Khalil, *Pengelolaah Wakaf Uang di SIBI Bangladesh*. <https://bwi.or.id/index.php/publikasi/artikel/695-pengelolaan-wakaf-uang-di-sibl-bangladesh.html>, Diakses Pada (28 February 2019).

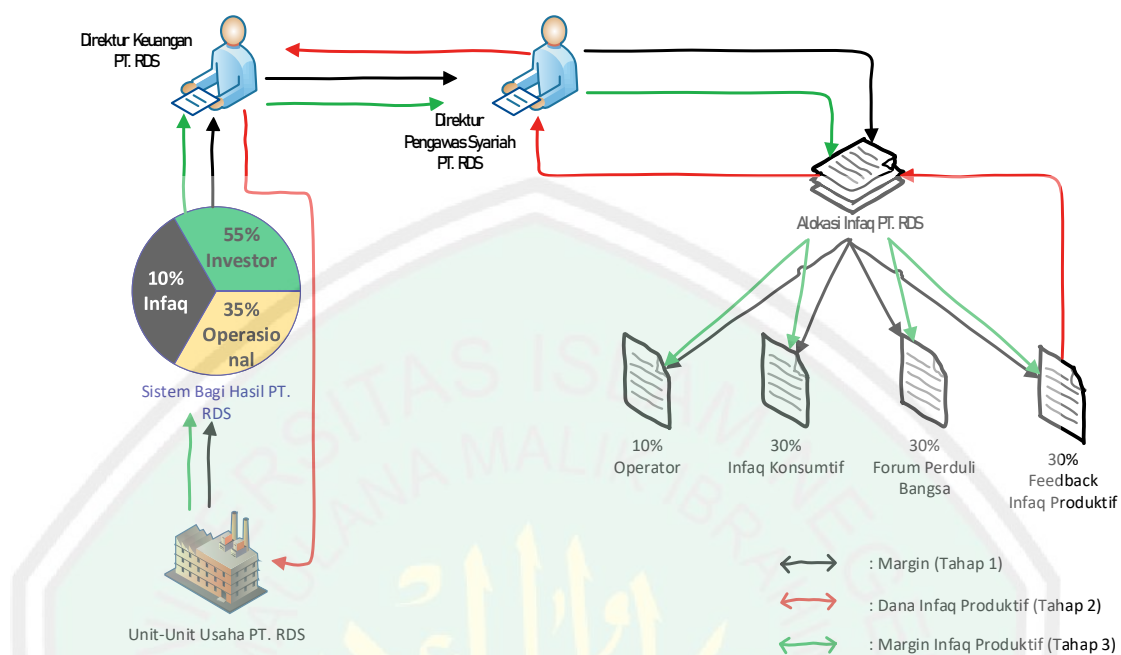
Infaq produktif dilingkungan pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet diperoleh dari unit-unit usaha pondok pesantren, yang mana semua unit usaha tersebut dikelola oleh sebuah perusahaan yang juga menjadi perusahaan milik pondok pesantren yaitu PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras). Seluruh infaq yang terkumpul dikelola dengan baik oleh perusahaan tersebut.

Dengan menekankan kepada konsep pengelolaan yang dilakukan secara produktif, PT. RDS melaksanakannya dengan cara memberikan pendanaan kepada unit usaha baru dan penanaman modal di unit-unit usaha pesantren. Sehingga pengelolaan infaq produktif yang dilakukan masih terus dilakukan pendampingan dan pengawasan oleh PT. RDS.

Selain itu pengelolaan ada juga yang bersifat konsumtif, yakni dengan menyisihkan sebagian dana infaq tersebut ke sektor-sektor bantuan, sumbangan, beasiswa. Pengelolaan infaq produktif ini dilakukan dengan tujuan untuk menciptakan kepedulian masyarakat lingkungan pesantren dan pengembangan sektor usaha pondok pesantren. Sehingga secara tidak langsung adanya infaq produktif ini telah mengajarkan jiwa sosial dan pengembangan kemandirian pesantren.

Adapun berikut merupakan bagan alur pengelolaan dana infaq produktif PT.

RDS.



Gambar 2.2: Alur Strategi Pengelolaan Dana Infaq Produktif PT. RDS
(Sumber: Data Diolah 2019)

Dari gambar bagan tersebut tampak bahwa pengelolaan dana infaq dimulai dari sistem bagi hasil perusahaan. Yang mana 10% pendapatan perusahaan dialokasikan untuk dana infaq. selanjutnya dana tersebut akan didistribusikan ke beberapa bagian, yaitu : 1) 10% dialokasikan untuk administrator atau pengelola dana infaq produktif PT. RDS. 2) 30% akan dialokasikan untuk sektor-sektor yang lebih produktif. 3) 30% akan didistribusikan kepada koperasi forum perduli bangsa. Dan 4) 30% dialokasikan kepada infaq konsumtif berupa pemberian beasiswa pendidikan serta kegiatan-kegiatan sosial pondok pesantren.

Pengelolaan yang dilakukan secara produktif terletak kepada poin nomor dua. Yaitu 30% yang akan dialokasikan ke sektor produktif. Pengalokasian yang dilakukan pada sektor produktif, dilakukan didalam lingkungan PT. RDS, yang mana bentuk nyatanya adalah dengan menjadi salah satu pemegang saham PT. RDS

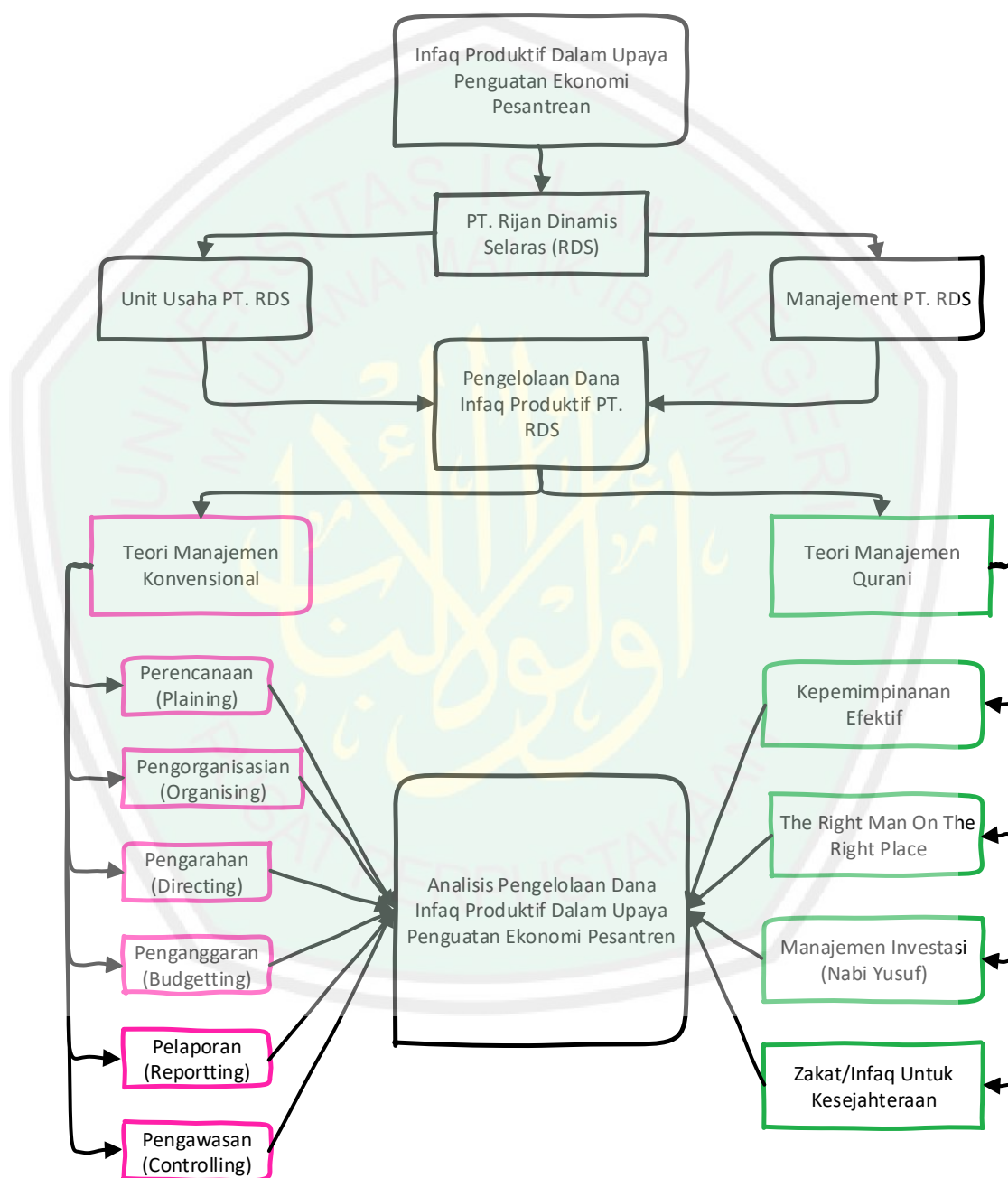
dengan mengatasmamakan infaq produktif perusahaan serta pemberian permodalan terhadap unit-unit usaha yang potensial, baik yang akan berdiri maupun yang sudah berjalan milik PT. RDS.

Dengan pengelolaan produktif demikian, maka setelah perusahaan sudah berjalan dan mendapatkan profit dari masing-masing unit usaha yang ada kontribusi dana infaq didalamnya, secara otomatis infaq juga akan mendapatkan hasil dari masing-masing unit usaha yang berjalan tersebut.

Selain akan memperoleh hasil yang maksimal dalam pengelolaan dana infaq produktif, pengelolaan dana infaq produktif juga akan membantu pengembangan unit-unit usaha perusahaan yang juga akan memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan dan penguatan ekonomi pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto.

H. Kerangka Berfikir

Dalam menentukan kerangka berfikir penelitian peneliti memfokuskan tentang pengelolaan dana infaq unit usaha pesantren sehingga dana tersebut dapat dikelola secara maksimal. Berikut adalah kerangka berfikir dalam penelitian ini.



Gambar 2.3: Bagan Kerangka Berfikir Penelitian
(Sumber:Data Diolah 2019)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian tentang pengelolaan infaq produktif berbasis kewirausahaan pesantren ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial, dan perspektifnya di dalam dunia dari segi konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti dengan cara mendeskripsikanya secara lebih mendalam. Kembali pada definisi, di sini dikemukakan tentang peranan penting dari apa yang seharusnya diteliti yaitu konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti.¹¹⁸ Oleh sebab itu penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang paling tepat digunakan. Sebab dalam penelitian ini diperlukan pengamatan lebih mendalam dan bersifat menyeluruh, pemaparan yang terperinci dan secara holistik agar diperoleh hasil penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian. Yaitu, ingin mengetahui bagaimana pengelolaan infaq produktif berbasis kewirausahaan pesantren dan apa saja faktor pendukung dan penghambatnya.

Menurut Creswell¹¹⁹ metode penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan antara lain: penelitian partisipatoris, analisis wacana, etnografi, fenomenologi, naratif dan studi kasus. Dalam Penelitian menggunakan pendekatan penelitian studi kasus (*case study*). Menurut Stake studi kasus sebagai metode penelitian yang memiliki tujuan penting dalam meneliti dan mengungkap

¹¹⁸ Lexy. J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), 6.

¹¹⁹ Creswell, J. W. *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. (Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar. (2010)). h 15.

keunikan serta kekhasan karakteristik yang terdapat dalam kasus yang diteliti, dimana kasus tersebut menjadi penyebab mengapa penelitian dilakukan. Stake menambahkan bahwa karena itulah dalam penelitian studi kasus perlu dilakukan penggalian informasi dan analisis mendalam mengenai segala hal yang berkaitan dengan kasus, baik sifat, kegiatan, sejarah, kondisi lingkungan dan fisik, fungsi, dan lain sebagainya. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba menggali lebih mendalam bagaimana pengelolaan infaq produktif PT. RDS hingga dapat membantu penguatan ekonomi pesantren.

B. Kehadiran Peneliti

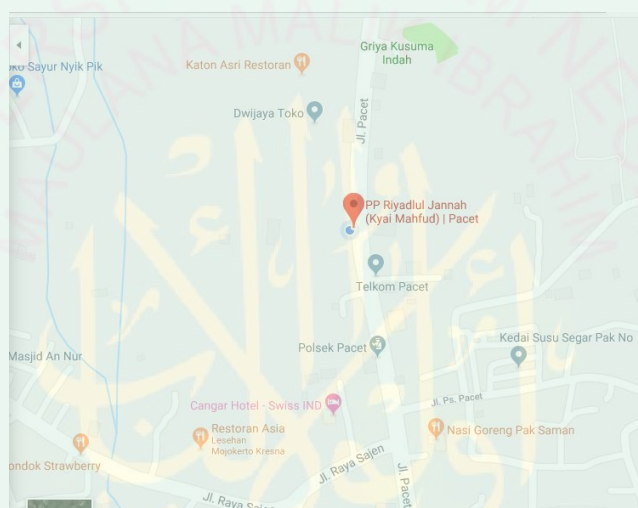
Dalam penelitian ini kehadiran peneliti mutlak diperlukan, karena peneliti merupakan unsur paling tepat sebagai penghubung dengan responden atau objek lainnya, dan hanya peneliti yang mampu memahami temuan-temuan yang ada pada objek penelitian. Oleh sebab itu peneliti memegang peranan penting terlaksananya penelitian ini sesuai dengan apa yang diinginkan. Selain itu kehadiran peneliti juga sangat penting dan memegang peran utama untuk mencapai tujuan penelitian dengan judul Pengelolaan Dan Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dala Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren.

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan juga sebagai pelapor data. Namun dalam penelitian kali ini peneliti memiliki satu keuntungan. Yaitu, keberadaan peneliti sebagai bagian dari masyarakat pondok pesantren Riyadlul Jannah. Dengan peran tersebut tentunya hal ini menjadi nilai

lebih dalam penelitian ini. Sebab, peneliti dapat mendeskripsikan apa yang terjadi pada objek penelitian secara lebih mendalam, spesifik dan objektif.

C. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) yang mana perusahaan ini berkantor di lingkungan pondok pesantren Riyadlul Jannah, yang berlokasi di jln. Komando Hayam Wuruk no.22 Kecamatan Pacet Kabupaten Mojokerto Jawa Timur.



Gambar 3.1: Maps Lokasi PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) Pacet Mojokerto (Sumber:Google Maps 2019)

lokasi tersebut merupakan kompleks pondok pesantren yang juga menjadi sentra dalam pengelolaan perusahaan PT. RDS. Lokasi dan kantor pusat PT. RDS sejak awal didirikan hingga sampai saat ini belum mengalami perpindahan. Pemilihan lokasi perusahaan yang berada dalam lingkungan pondok pesantren merupakan upaya untuk mendekatkan seluruh jajaran tenaga PT. RDS dengan pondok pesantren. sehingga tidak hanya ilmu kewirausahaan yang diperoleh. Namun, ilmu pengelolaan rohani juga didapat dengan baik.

Selain itu pondok PT. RDS juga merupakan perusahaan yang memiliki unit usaha yang hampir di seluruh sektor. Mulai dari sektor pertanian, perikanan, *property*, kuliner dan *travel*. Tidak heran jika pesantren ini menerima penghargaan sebagai pesantren pelopor ekonomi pada tahun 2012. Selain itu bisa juga dilihat konsep ekonomi yang saat ini sedang dikampanyekan oleh pemerintah yaitu ARBI (Arus Baru Ekonomi Umat) merupakan sebuah konsep yang sejatinya dilahirkan dan diadopsi oleh pemikiran pengasuh dan pendiri pondok pesantren Riyadlul Jannah yaitu KH. Mahfudz Syaubari.

Banyak konsep dan gagasan yang disampaikan oleh KH. Mahfudz Syaubari yang hampir sebagian besar pemikiran beliau memberikan sumbangsih kepada sektor ekonomi. Salah satu ide konsep pembangunan ekonomi adalah konsep pengelolaan infaq produktif. Yang mana hal ini tentunya tidak hanya sekedar konsep atau teori, namun sudah beliau terapkan dalam perusahaanya yang juga merupakan aplikasi beliau dalam mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren.

Pertimbangan-pertimbangan tersebut diatas merupakan faktor yang mendorong peneliti tertarik dengan PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) ini. Sehingga dalam penelitian kali ini peneliti menetapkan PT. Rijan Dinamis Selaras sebagai lokasi studi kasus dalam penelitian yang berjudul “Implementasi Infaq Produktif Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi pada PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras))”.

D. Data dan Sumber Penelitian

Sumber penelitian ini adalah subjek data dapat diperoleh, dan data ini harus dicari melalui sumber atau reponden. Responden yaitu orang yang dijadikan

sebagai objek penelitian dan orang yang dijadikan sebagai sarana mendapatkan informasi dan data.¹²⁰ Sehingga sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Sumber Data Primer

Data primer yaitu data-data yang diperoleh dari sumber pertama atau sumber asli. Sumber data primer ini diambil peneliti melalui wawancara. Sumber tersebut meliputi masyarakat PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras). Masyarakat PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) yang merupakan perseorang ataupun kelompok yang memiliki hubungan dengan perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung. (a) masyarakat PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) langsung atau internal perusahaan adalah mereka yang beraktivitas, berinteraksi secara aktif, dengan lingkungan perusahaan yang terdiri dari para staff, manager hingga pemilik perusahaan. (b) sedangkan masyarakat pesantren tidak langsung atau external perusahaan adalah mereka yang memiliki hubungan dengan perusahaan secara pasif yang disebabkan oleh kepentingan. Kelompok ini umumnya terdiri dari investor dan tenaga ahli pesantren. Namun tidak seluruhnya masyarakat tersebut dapat memberikan informasi terkait penelitian ini. Sehingga, peneliti membuat rancangan siapa saja masyarakat perusahaan yang dapat memberikan kontribusi data dalam penelitian ini. Adapun sumber informanya sebagaimana berikut.

¹²⁰ Umi Nariwati, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Teori dan Aplikasi, (Bandung. Agung Media 2018) h 50.

Tabel 3.1 Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan	Posisi
1	KH. Mahfudz Syaubari, MA	Pengasuh Pondok Pesantren Riyadlul Jannah dan pemilik PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)	Internal
2	H. A. Muzani Fahmi	Direktur Utama PT. RDS	Internal
3	M. Yahya Yusuf, S.Pd.I., MM	Jendral Manajer PT. RDS	Internal
4	Haqqul Yaqin, S.Pd.I	Manajer Pengawas Syariah PT. RDS	Internal
5	H. Abd Rohim	Investor PT. RDS	External

Sumber : Data Diolah 2019.

2. Sumber Data Skunder

Sumber data skunder akan menjadi sumber data pendukung berupa penguatan teori dan penguatan dalam pembahasan dengan sumber data diperoleh dari buku, jurnal dan penelitian-penelitian terdahulu. Sehingga akan didapatkan sumber data yang dapat menjadi pendukung terhadap sumber data primer.

E. Pengumpulan Data

Adapun langkah-langkah teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan panca indra mata sebagai alat bantu utamanya selain panca indra lainnya seperti telinga, penciuman, mulut, dan kulit. Karena itu, observasi adalah kemampuan seseorang

untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja panca indra mata serta dibantu panca indra lainnya.¹²¹

Dalam penelitian ini, teknik observasi untuk memperkuat data, terutama implementasi infaq produktif berbasis kewirausahaan pondok pesantren. Teknik observasi pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengamati langsung kegiatan infaq yang berjalan di PT.RDS dan dilingkungan pondok pesantren Riyadlul Jannah. Observasi dilakukan dilakukan tanpa ada campur tangan peneliti sedikitpun. Sehingga proses yang berjalan dalam lokasi studi kasus terlaksana sebagaimana biasanya. Dengan demikian peneliti tidak membatasi kapan observasi ini harus dilaksanakan dan kapan harus diberhentikan. Sebab, observasi yang dilakukan dalam penelitian ini bersifat insidental artinya ketika peneliti merasa perlu untuk melakukan observasi maka observasi dapat dilaksanakan.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹²²

Dalam penelitian ini wawancara digunakan untuk mengadakan komunikasi dengan pihak terkait subjek penelitian, antara lain Pondok Pesantren Riyadlul Jannah dan PT. Rijan Dinamis Selaras. Oleh karena itu wawancara ini akan dilakukan kepada informan yang berkaitan dengan pengelolaan infaq produktif pondok pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto, Yaitu sebagai berikut:

¹²¹ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), h 118.

¹²² Umi Nariwati, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, h 186.

Pertama. Internal PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras). Internal PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) merupakan kelompok masyarakat yang tergabung dalam lingkungan masyarakat pesantren seperti: seluruh jajaran pengelola PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) terutama bidang yang bertanggung langsung dengan pengelolaan infaq produktif PT. RDS.

Kedua. Eksternal PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras). Sebagaimana wawancara yang dilakukan pada internal PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras), wawancara yang dilakukan pada eksternal PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) dilakukan terhadap masyarakat yang berhubungan secara pasif terhadap perusahaan dan pengelolaan infaq produktifnya. Artinya, kelompok ini adalah masyarakat yang memiliki hubungan terikat terhadap perusahaan dan infaq produktifnya, namun tidak ikut aktif dalam pengelolaannya. Dalam penelitian ini masyarakat internal merupakan investor yang terlibat investasi dalam PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras). Wawancara terhadap pihak eksternal penting untuk dilaksanakan sebab peneliti menginginkan agar penelitian yang dilakukan dapat dinilai secara objektif.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian.

Teknik dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara mengumpulkan segala data dan informasi yang dapat mendukung analisis penelitian yaitu berupa struktur organisasi PT. RDS, dokumen sejarah, visi, misi, penampakan lokasi studi kasus dan dokumentasi hasil wawancara dengan

narasumber yang terkait dengan fokus penelitian. Dengan terkumpulnya seluruh hasil dokumentasi penelitian maka akan dapat menambah tajam analisis dalam penelitian tentang pengelolaan infaq produktif ini.

F. Analisis Data

Analisis data merupakan proses analisis untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dan untuk menghasilkan kesimpulan yang benar. Dalam hal ini menggunakan analisis data Milles dan Huberman yakni mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan dilakukan secara terus menerus sampai tuntas sampai datanya jenuh. Milles menyebutkan bagi peneliti yang mempunyai waktu yang luasa dan sedang menjelajah kebudayaan-kebudayaan yang eksotik, mencoba memahami fenomena-fenomena, atau realitas social yang sangat kompleks, penelitian-penelitian yang dirancang secara dengan longgar dan sangat induktif akan bermakna tinggi. Namun bilamana seseorang tertarik kebudayaan atau sub kebudayaan yang telah akrab, penggunaan, rancangan yang longgar dan sangat induktif merupakan hal yang mubazir.¹²³

Ketika penggalan data telah selesai dan semua data telah terkumpul, maka saatnya peneliti menganalisis data. Proses menganalisis data ini terbagi menjadi tiga komponen, yaitu:

1. Data Reduksi (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dari pengelolaan dana

¹²³ Miles dkk, *Analisis data Kualitatif*, (Jakarta : UI Press, 2010),h 28.

infaq produktif dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari kelebihan dari sistem tersebut.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data ini bisa dilakukan dalam uraian singkat, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami bagaimana pengelolaan infaq produktif di PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami.

3. Penarikan kesimpulan (*conclusion drowing / verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang mana sudah dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan.

G. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data atau validitas data merupakan pembuktian bahwa apa yang telah diamati oleh peneliti sesuai dengan dilapangan. Pengambilan data-data melalui tiga tahapan, diantaranya tahapan pendahuluan, tahap penyaringan data dan tahap melengkapi data yang masih kurang. Pengecekan keabsahan data banyak terjadi pada tahap penyaringan data. Oleh karena itu jika

terjadi data yang tidak relevan dan kurang memadai maka akan dilakukan penyaringan data sekali lagi dilapangan, sehingga data tersebut memiliki validitas yang tinggi.

Seperti dalam kebanyakan penelitian, sebelum peneliti menyusun data dalam bentuk laporan, terlebih dahulu peneliti melakukan pengecekan data. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang telah terkumpul benar-benar valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perpanjangan keikutsertaan/pengamatan

Keikutsertaan peneliti dalam sebuah penelitian sangat menentukan terhadap data yang akan diperoleh. Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.¹²⁴ Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti akan kembali kelapangan dan melakukan pengamatan dan wawancara lagi dengan sumber data, sehingga data yang telah diperoleh sebelumnya diketahui kebenarannya.¹²⁵ Perpanjangan keikutsertaan mengharuskan peneliti lebih lama di lapangan dan bertemu serta berkomunikasi dengan lebih banyak orang.¹²⁶

2. Ketekunan pengamatan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur

¹²⁴Lexy. J. Moleong, *Metode Penelitian kualitatif,(Metode Penelitian Kualitatif.* (Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakary) h 327.

¹²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D,*(Bandung: Alfabeta, 2016) h 270.

¹²⁶ Nusa Putra, *Penelitian Kualitatif Proses dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Indeks, 2011), h 168.

dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.¹²⁷

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

Pada proses analisis data dalam memeriksa keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi. Adapun teknik triangulasi yang digunakan adalah dengan Triangulasi Sumber.

Menurut Sugiyono triangulasi sumber adalah cara untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.¹²⁸ Hal ini diimplementasikan dalam penelitian ini dengan cara melakukan penggalian data terhadap beberapa narasumber yang berbeda dengan metode dan cara yang sama. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan tingkat keakuratan data yang baik. Sebab, dalam penggalian data dan informasi setiap informasi yang diperoleh dari satu narasumber akan dicocokkan dengan narasumber lainnya untuk mengetahui kebenaran dari informasi tersebut.

¹²⁷ Lexy. J. Moleong, Metode Penelitian kualitatif,(Metode Penelitian Kualitatif. (Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakary) h 327.

¹²⁸ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D,(Bandung: Alfabeta, 2016) h 270.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren Riyadlul Jannah

Pondok pesantren Raudhatul Jannah yang saat ini sudah memasuki tahun ke-28 usianya. Pesantren yang memiliki motto pondok pesantren ekonomi dan kebangsaan ini awal mulanya hanyalah lembaga pendidikan pesantren salaf, yang mana seluruh kegiatannya adalah mengkaji kitab-kitab klasik atau yang sering disebut dengan kitab kuning. Seiring berjalannya waktu pesantren ini mulai beradaptasi dengan mendirikan sekolah formal dari tingkat SMP SMA hingga saat ini pondok pesantren Riyadlul Jannah sudah memiliki perguruan tinggi yang fokus keilmuan kepada ekonomi syariah yaitu Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah (STIES) Riyadhul Jannah.

Perkembangan terhadap usaha dan pendidikan tidak seolah membuat pesantren ini meninggalkan tradisi sebelumnya. Kajian kitab ulama salaf tetap menjadi prioritas pendidikan di pesantren ini, hal tersebut dapat terlihat dari 70% waktu belajar mengajar di pesantren ini adalah pendidikan dengan kajian kitab kitab salaf dan 30% sisanya dialokasikan untuk pendidikan formal seperti SMP SMA dan perguruan tinggi.

2. Latar Belakang PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)

Selain fokus kepada pendidikan, pondok pesantren Riyadlul Jannah juga salah satu pesantren di Indonesia yang bergerak di bidang pesantren *entrepreneur*.

Hal ini terbukti dari salah satu prestasi yang didapatkan oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah yaitu sebagai pesantren penggerak ekonomi umat Abei *award*.

Untuk menjalankan usaha pesantren Riyadlul Jannah mendirikan sebuah *holding company* yang mengorganisir seluruh unit-unit usaha yang dimiliki pondok pesantren yaitu PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) merupakan perseroan terbatas yang berfungsi sebagai induk dari Banyak unit usaha pesantren.

Seperti yang telah sedikit dijelaskan pada pemaparan diatas PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) merupakan sebuah perusahaan terbuka yang mengelola seluruh unit usaha yang sebelumnya dikelola oleh koperasi pondok pesantren. Adapun unit usaha pesantren yang saat ini dikelola di bawah naungan PT. RDS merupakan unit usaha yang bergerak hampir di seluruh sektor usaha.

PT. RDS didirikan oleh kyai haji Mahfudz syaubari pada tahun 2011. Tujuan didirikannya PT. RDS adalah untuk memanaajemen seluruh unit usaha yang dimiliki oleh pesantren dan membuka kesempatan yang lebih luas bagi masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam pengembangan usaha pesantren. Sehingga, dengan adanya perusahaan ini pondok pesantren Riyadlul Jannah dapat menjalin kerjasama dan membuka kesempatan investasi bagi masyarakat yang ingin berbisnis dengan model bisnis berbasis pondok pesantren.

Salah satu tujuan didirikannya PT. RDS adalah untuk mengelola berbagai macam jenis usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren. Sebab, jauh sebelum PT. RDS berdiri pesantren Riyadlul Jannah merupakan pondok pesantren yang sudah aktif di dunia wirausaha. Dalam pemikiran yang dimiliki oleh kyai haji Mahfudz Sobari beliau menekankan bahwa, pengusaha harus memulai segala sesuatu itu dari

bawah, namun jangan terus nyaman di bawah, sebab kita harus menjadi orang yang terus berkembang dan menjadi di atas. Dengan *mindset* tersebut kyai Mahfudz memulai usaha yang dimilikinya dengan menjalin kerja sama dengan orang lain yang telah lama berkecimpung dalam dunia usaha. Dengan kata lain, kyai membangun usaha dengan orang-orang yang profesional. Tentunya selain *profit oriented* kyai Mahfudz juga mempelajari bagaimana manajemen dan pengelolaan dari partner usaha beliau. Hingga kyai merasa cukup dan mampu berjalan sendiri, beliau kemudian mendirikan sendiri usaha dengan manajemen dan pengelolaan yang dilakukan secara mandiri. Hal tersebut terus berkembang hingga tahun 2011. Pada tahun itu Kyai Mahfudz sudah memiliki unit usaha yang hampir bergerak diseluruh sektor, mulai dari pertanian, peternakan, perkebunan, kuliner dan lain sebagainya.

Dengan usaha yang cukup, banyak Kiai Mahfudz kemudian berusaha membuat terobosan baru yaitu dengan mendirikan sebuah *holding company* yang mengorganisir seluruh unit usaha pesantren dan membuka masyarakat muslim untuk berpartisipasi dalam usaha tersebut. Tentunya dengan sistem dan menggunakan prinsip yang sesuai dengan syariat Islam. Hingga saat ini PT. RDS sudah mengelola unit usaha pesantren yang tercermin dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.1 Unit Usaha Yang di Kelola Oleh PT. RDS

NO	NAMA UNIT USAHA	JUMLAH / LUAS
1	Rumah Makan Fast Food M2M	30 cabang
2	Rumah Makan Lesehan Dapur M'riah	8 cabang
3	Gerobak Kentuky Mr.J	5 unit
4	Konveksi Maura Clothing	1
5	Retail Rijan Mart	1
5	Home industry dan Packing	1
7	Budi daya ikan air tawar	1500 m2

NO	NAMA UNIT USAHA	JUMLAH / LUAS
8	Loundry	2 outlate
9	Babershop	2 outlate
10	Pertanian Sayur	2000 m2

Sumber : Data diolah 2019

3. Visi Misi PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)

Suatu organisasi dalam menjalankan usaha atau kegiatan nya baik itu organisasi besar maupun kecil pasti memiliki tujuan yang jelas maka segala aktifitas baik didalam maupun diluar organisasi akan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan tercapainya tujuan tersebut sebuah organisasi akan menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi tersebut berdasarkan hal tersebut PT. RDS yang bertanggung jawab atas unit usaha pesantren riyadhul Jannah memiliki visi misi sebagai berikut:

Visi

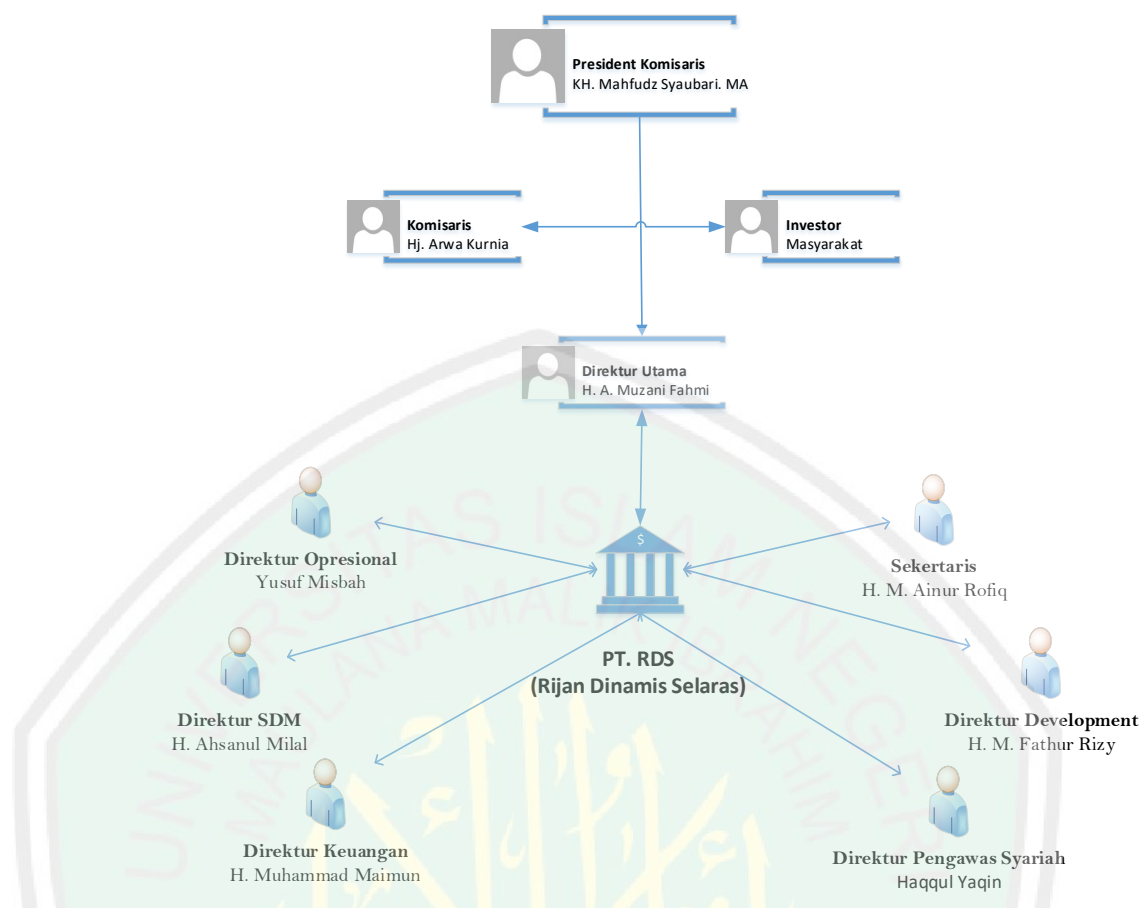
Memberi lebih baik daripada menerima

Misi

- *Profit Oriented* (Orientasi Kepada Keuntungan)
- *Education Oriented* (Orientasi Kepada Pendidikan)
- *Social Oriented* (Orientasi Kepada Kegiatan Sosial)

4. Struktur Kepengurusan PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)

Adapun Struktur kepengurusan PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Kepengurusan PT. RDS
(Sumber : Manajemen PT. RDS)

5. Tugas dan Wewenang PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)

Adapun uraian dan penjelasan dari struktur kepengurusan PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) adalah sebagai berikut :

a. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah pemimpin utama dalam perusahaan dan melakukan fungsi pengawasan atas pelaksanaan kebijakan dan strategi perusahaan yang dilakukan. Adapun tugas dan wewenang dewan komisaris adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan pengarahan dan nasehat kepada Direksi dalam menjalankan tugasnya.
- 2) Melakukan pengawasan atas kebijakan Direksi dalam menjalankan Perusahaan.
- 3) Mengevaluasi rencana kerja dan anggaran Perusahaan serta mengikuti perkembangan Perusahaan dan apabila terdapat gejala yang menunjukkan perusahaan sedang dalam masalah, dewan komisaris akan segera meminta Direksi untuk mengumumkannya kepada para pemegang saham dan memberikan rekomendasi untuk langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.
- 4) Memberikan saran dan pendapat kepada direksi mengenai tujuan strategis Perusahaan, rencana pengembangan usaha, anggaran tahunan dan laporan keuangan tahunan.

Dewan komisarin adalah kumpulan pemegang tampuk tertinggi didalam perusahaan, yang di dalamnya terdapat presiden komisaris dan dibawahnya jajaran komisaris serta pemegang saham perusahaan.

Presiden Komisaris dapat mengambil keputusan yang sah tanpa mengadakan Rapat komisaris, dengan ketentuan semua anggota Komisaris telah diberitahu secara tertulis dan semua anggota Komisaris memberikan persetujuan mengenai usul yang diajukan secara tertulis dengan menandatangani persetujuan tersebut. Keputusan yang diambil dengan cara demikian, mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan yang diambil dengan sah dalam Rapat Komisaris.

b. Direktur Utama

Direktur Utama adalah orang yang berwenang merumuskan dan menetapkan suatu kebijaksanaan dan program umum perusahaan, atau organisasi sesuai dengan batas wewenang yang diberikan oleh suatu badan pengurus atau badan pimpinan yang serupa seperti dewan komisaris. Adapun tugas dan wewenang direktur utama adalah sebagai berikut:

- 1) Memutuskan dan menentukan peraturan dan kebijakan tertinggi perusahaan.
- 2) Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas kerugian yang dihadapi perusahaan termasuk juga keuntungan perusahaan.
- 4) Merencanakan serta mengembangkan sumber-sumber pendapatan dan pembelanjaan kekayaan perusahaan.
- 5) Bertindak sebagai perwakilan perusahaan dalam hubungannya dengan dunia luar perusahaan.
- 6) Menetapkan strategi-strategi strategis untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
- 7) Mengkoordinasikan dan mengawasi semua kegiatan di perusahaan, mulai bidang administrasi, kepegawaian hingga pengadaan barang.
- 8) Mengangkat dan memberhentikan karyawan perusahaan.

c. Direktur Oprasional

Direktur operasional adalah merupakan suatu fungsi kerja di sebuah perusahaan atau instansi yang bertanggung jawab pada semua aktivitas

operasional perusahaan yang di bawahinya, mulai dari perencanaan proses hingga bertanggung jawab pada hasil akhir proses. Adapun tugas dan wewenang direktur oprasional adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi seluruh pelaksanaan operasional perusahaan.
- 2) Membuat standar perusahaan mengenai semua proses operasional, produksi, proyek dan kualitas hasil produksi.
- 3) Membuat strategi dalam pemenuhan target perusahaan dan cara mencapai target tersebut.
- 4) Membantu tugas-tugas direktur utama
- 5) Mengecek, mengawasi dan menentukan semua kebutuhan dalam proses operasional perusahaan.
- 6) Merencanakan, menentukan, mengawasi, mengambil keputusan dan mengkoordinasi dalam hal keuangan untuk kebutuhan operasional perusahaan.
- 7) Mengawasi seluruh karyawan apakah tugas yang dilakukan sesuai dengan standar operasional perusahaan.
- 8) Bertanggung jawab pada pengembangan kualitas produk ataupun karyawan.
- 9) Membuat laporan kegiatan untuk diberikan kepada direktur utama.
- 10) Bertanggung jawab pada proses operasional, produksi, proyek dan kualitas hasil produksi.

d. Disrektor Development

Direktur Development, secara umum, bertujuan untuk menciptakan inovasi agar dapat menghasilkan diferensiasi demi perkembangan produk yang berkesinambungan. Tugas utama dari DIrektur development adalah bertanggung jawab atas perkembangan produk dan usaha yang dapat diraih melalui pengetahuan mengenai marketing. Hal-hal yang harus dilakukan oleh direktur development, yaitu:

- 1) Mencari tahu berbagai informasi dan trend produk secara intensif untuk memperkuat pengetahuan yang dapat menyokong implementasi dari perkembangan proyek dan riset – riset dasar.
- 2) Mengkoordinir dan memonitor proses perkembangan produk, riset dasar, dan riset konsumen yang dilakukan oleh unit-unit yang bersangkutan.
- 3) Membantu para karyawan pabrik untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan perumusan/ resep, bahan baku, proses secara teknis, material pengemasan, dan proses sanitasi.
- 4) Mengecek dokumen dan mengawasi operasi yang berkaitan dengan SOP, proses produksi, pemanduan analisis, dan kehalalan produk.
- 5) Memonitor seluruh pengeluaran dan mencocokkannya dengan budget.

e. Direktur Pengawas Syariah

Direktur Pengawas syariah merupakan bidang yang bertugas untuk memantau dan mengevaluasi prinsip-prinsip syariah yang berjalan

dalam perusahaan serta mengatur secara penuh pengelolaan dan infaq perusahaan. Adapun tugas dan fungsi direktur pengawas syariah adalah.

- 1) Melakukan perencanaan terhadap dana infaq perusahaan
- 2) Mengambil kebijakan tentang pendistribusian dana infaq perusahaan
- 3) Berkoordinasi dengan divisi keuangan tentang besaran penghimpunan dana infaq yang diperoleh dan yang akan dikelola.

f. Direktur Sumber Daya Manusia

Direktur SDM berperan dalam mengawasi perekrutan pegawai, wawancara dan mempekerjakan pegawai baru. Kemudian juga berkonsultasi dengan atasan tentang strategi perusahaan dan menghubungkan antara manajer perusahaan dengan karyawannya. Adapun tugas dan wewenang direktur SDM adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan, mengembangkan dan mengimplementasikan strategi di bidang pengelolaan dan pengembangan SDM (termasuk perekrutan dan pemilihan kebijakan / practices, disiplin, keluhan, konseling, upah dan peryaratannya, kontrak-kontrak, pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi, moril dan motivasi, kultur dan pengembangan sikap dan moral kerja, manajemen penimbangan prestasi dan hal seputar manajemen mutu – dan lain-lain (ditambahkan selama masih relevan).
- 2) Menetapkan dan memelihara sistem yang sesuai untuk mengukur aspek penting dari pengembangan SDM.

- 3) Memonitor, mengukur dan melaporkan tentang permasalahan, peluang, rencana pengembangan yang berhubungan dengan SDM dan pencapaiannya dalam skala waktu dan bentuk / format yang sudah disepakati.
- 4) Mengatur dan mengembangkan staf langsung (yang melakukan direct report kepadanya).
- 5) Bertindak sebagai penghubung (liaison) dengan para manajer functional / manajer department yang lain agar memahami semua aspek-aspek penting dalam pengembangan SDM, dan untuk memastikan mereka telah mendapatkan informasi yang tepat dan mencukupi tentang sasaran, tujuan / obyektif dan pencapaian-pencapaian dari pengembangan SDM.
- 6) Memelihara kesadaran dan pengetahuan tentang teori pengembangan SDM yang sesuai zaman dan metoda-metoda dan menyediakan penafsiran yang pantas untuk para direktur.

g. Direktur Keuangan

Direktur keuangan merupakan pimpinan yang menjalankan proses pemantauan dan pengambilan keputusan mengenai perihal yang berhubungan dengan keuangan di perusahaan. Manajer keuangan yang ada di perusahaan menjalankan tugasnya untuk bisa membantu kinerja yang dijalankan oleh seorang direktur keuangan di perusahaan. Dengan kata lain, selanjutnya kinerja seorang direktur perusahaan ini mengalami perkembangan dan perubahan. Adapun tugas dan wewenang direktur keuangan adalah sebagai berikut:

- 1) Bekerja sama dengan manajer lainnya untuk merencanakan serta meramalkan beberapa aspek dalam perusahaan termasuk perencanaan umum keuangan perusahaan.
- 2) Menjalankan dan mengoperasikan roda kehidupan perusahaan se-efisien dan se-efektif mungkin dengan menjalin kerja sama dengan manajer lainnya.
- 3) Mengambil keputusan penting dalam investasi dan berbagai pembiayaan serta semua hal yang terkait dengan keputusan tersebut.
- 4) Mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan, pelaporan, serta pembayaran kewajiban pajak perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku.
- 5) Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan, serta mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.
- 6) Mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat.
- 7) Merencanakan dan mengkoordinasikan pengembangan sistem serta prosedur keuangan dan akuntansi. Selain itu juga mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses dan transaksi keuangan berjalan dengan tertib dan teratur.
- 8) Merencanakan, mengkoordinasi, dan mengontrol arus kas perusahaan (*cash flow*), terutama pengelolaan piutang dan utang. Sehingga, hal ini

dapat memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kondisi keuangan dapat tetap stabil.

- 9) Merencanakan, mengkoordinasi, dan mengontrol arus keluar masuk pengelolaan dana infaq.

h. Direktur Pengawas Syariah

Direktur pengawas syariah merupakan divisi yang menangani seluruh kegiatan pengelolaan dana infaq produktif perusahaan. Hal tersebut agar seluruh arus pengelolaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

- 1) Mengatur, menangani, menjalankan dan mengawasi kegiatan penghimpunan dana infaq produktif perusahaan.
- 2) Mengatur, menangani, menjalankan dan mengawasi kegiatan pengelolaan dana infaq produktif perusahaan.
- 3) Mengatur, menangani, menjalankan dan mengawasi kegiatan pendistribusian dana infaq produktif perusahaan.
- 4) Mengawasi seluruh sistem syariah perusahaan dapat berjalan dengan baik.

i. Sekretaris

Sekretaris adalah fungsi pekerjaan dalam suatu perusahaan ataupun organisasi yang bertugas membantu pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam menjalankan roda perusahaan ataupun organisasi.

- 1) Memfilter informasi dan sebagai sumber informasi bagi pimpinan dan menjalankan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya.
 - 2) Mengatur aktivitas perusahaan, mulai dari administrasi hingga human relations (HR).
 - 3) Menjadi perantara pihak-pihak yang ingin berhubungan dengan pimpinan.
 - 4) Menjadi mediator pimpinan dengan bawahan.
 - 5) Memberikan ide-ide sebagai alternatif pemikiran pimpinan.
 - 6) Pemegang rahasia penting pimpinan yang berkaitan dengan perusahaan.
6. Kegiatan dan Usaha PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras)

Adapun kegiatan-kegiatan dan usaha yang berjalan dalam lingkungan PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) adalah sebagai berikut :

a. Prinsip Operasional

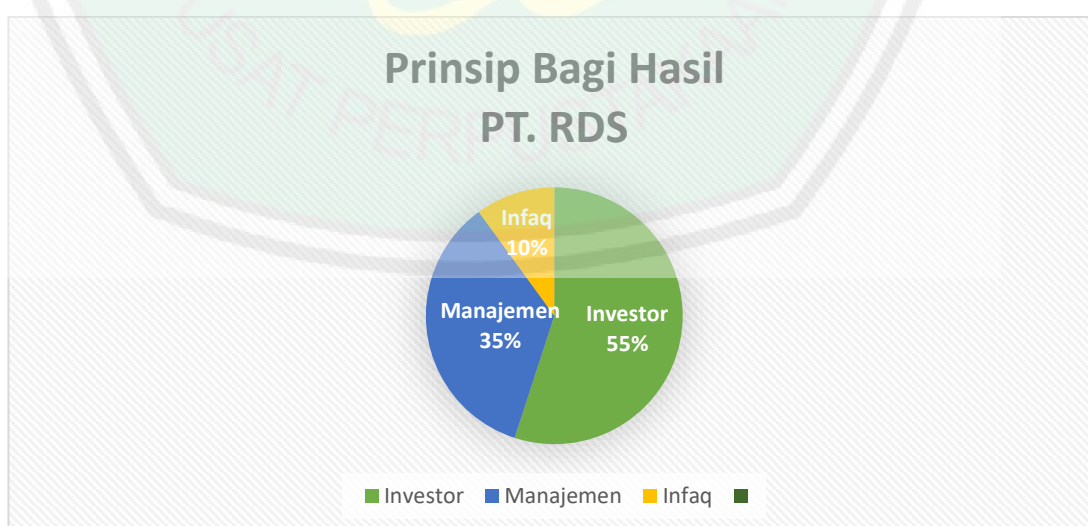
PT. RDS merupakan perusahaan yang membawahi unit usaha pondok pesantren yang fokus kepada kegiatan usaha jasa dan jual beli. Dalam menjalankan sistem PT. RDS membuka rekanan dan kerjasama Kepada masyarakat yang berminat bergabung bersama PT. RDS. untuk kegiatan operasional dan sistem kerjasama PT. RDS melaksanakannya dengan menerapkan prinsip syariah yang mana seluruh dalam operasional PT. RDS dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip ajaran Islam.

Salah satu wujud dari penerapan syariat Islam dalam sistem operasional perusahaan yaitu, dengan mewajibkan infaq terhadap seluruh elemen yang

tergabung dalam lingkungan masyarakat PT. RDS. Penerapan infaq ini kemudian dikelola oleh manajemen untuk dapat dijadikan lebih produktif lagi. penerapan infaq dalam perusahaan dilakukan dengan cara mengambil bagian sebesar 10% dari bagi hasil antara perusahaan dan investor. Dengan demikian PT. RDS telah menerapkan prinsip sosial dalam perusahaanya dan secara tidak langsung telah mengajak seluruh elemen yang ada didalamnya juga berkontribusi dalam prinsip tersebut.

b. Prinsip Bagi Hasil

Yaitu prinsip pembagian keuntungan terhadap sebuah usaha yang melibatkan kedua belah pihak. Yaitu, PT.RDS dan investor. Yang mana, masing-masing pihak memberikan kontribusi, kontribusi tersebut dapat berupa dana dan manajemen. Pembagian hasil menurut nisab yang disepakati sebagaimana yang telah dipaparkan dalam uraian sebelumnya tentang prinsip operasional kerjasama PT. RDS. Adapun pembagian hasil dalam lingkungan PT. RDS adalah sebagai berikut:



B. Paparan Data dan Hasil Penelitian

Dalam paparan data dan hasil penelitian ini peneliti berusaha menyajikan data-data hasil penelitian, baik berupa wawancara atau data obeservasi lapangan yang dilakukan. Dalam sistematis penyajian paparan data dan hasil penelitian peneliti paparkan sesuai dengan tujuan dan fokus penelitian. Adapaun sajian data dan hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut.

1. Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren

Sebagai perusahaan yang menangani unit-unit usaha PT. RDS sekaligus yang bertanggung jawab dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan. Pengelolaan infaq di PT. RDS yang saat ini berjalan baik, dilaksanakan dengan mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen. Adapun berikut merupakan pendeskripsian hasil observasi peneliti tentang pengelolaan infaq perusahaan.

a. Fungsi Perencanaan (*Plaining*) Infaq Produktif PT. RDS

PT. RDS (Rijan Dinamis Selaras) sebagai *holding company* pondok pesantren, dalam operasionalnya menerapkan konsep infaq yang diwajibkan kepada seluruh komponen yang termasuk didalam masyarakat PT. RDS. Hal ini bertujuan untuk menanamkan jiwa sosial dan mengajarkan kepada masyarakat PT. RDS menyisihkan sebagian hartanya untuk kemaslahatan yang lebih besar.

"Untuk konsep infaq ini adalah ide kyai Mahfudz mas. Beliau adalah orang yang memiliki jiwa sosial yang tinggi, dari awal beliau mengatakan. "Kita harus memiliki kepedulian yang besar baik untuk diri kita terlebih untuk orang lain". Sehingga sejak PT.RDS ini didirikan. Ini (infaq) bukan sebuah sistem baru, namun ini adalah sistem yang dikembangkan dari pemikiran dan keseharian kyai Mahfudz Syaubari".¹²⁹

¹²⁹ Muzani Fahmi, wawancara (Pacet, 26 April 2019).

Melihat apa yang disampaikan dalam wawancara di atas, penerapan infaq di PT. RDS merupakan gagasan kyai Mahfudz yang ingin menanamkan sejak dini jiwa sosial. Dari hal tersebut dapat dipahami bahwa Kyai tidak hanya sebagai pimpinan PT.RDS namun juga beliau sebagai guru dan pemilik perusahaan yang ingin mengajarkan pentingnya berbagi pada masyarakat PT.RDS. Untuk itu dalam pengelolaan dana infaq produktif perusahaan ditetapkan tujuan-tujuan pengelolaan.

Tujuan merupakan sebuah target capaian yang harus dipenuhi dengan standar maksimal dan minimal yang telah ditetapkan oleh perusahaan. penentuan standar dilakukan berdasarkan kepada visi dan misi perusahaan yang telah disepakati. Dalam pengelolaan dana infaq produktif di PT. RDS terdapat beberapa tujuan yang ditetapkan berdasarkan kepada visi dan misi perusahaan. Hal ini sebagaimana yang telah disampaikan oleh narasumber sebagaimana berikut.

“tujuan pengelolaan infaq produktif PT. RDS didasarkan pada visi-misi perusahaan yang mana semua terangkum dalam tujuan berwirausaha menurut abuya (KH. Mahfudz Syaubari) yaitu profit oriented, edukasi oriented dan sosial oriented”.¹³⁰

Dari pemaparan informan tersebut diperoleh bahwa. Dalam penentuan pengelolaan infaq produktif perusahaan didasarkan kepada visi-mis perusahaan yaitu orientasi kepada keuntungan, orientasi kepada pendidikan dan orientasi kepada sosial. dalam tiga misi perusahaan tersebut ternyata tidak semua teraplikasikan dalam pengelolaan infaq produktif. Infaq produktif yang dikelola hanya dilakukan dengan tujuan untuk orientasi pendidikan dan orientasi sosial.

¹³⁰ Haqqul Yaqin, Wawancara (29 April 2019)

Sedangkan orientasi pada keuntungan merupakan tujuan dari pendirian perusahaan PT. RDS.

Dapat dipahami bahwa dari ketiga misi perusahaan tersebut, ternyata dua item merupakan tujuan dari pengelolaan infaq. Hal ini menunjukkan bahwa infaq merupakan salah satu program utama dari PT. RDS. Sehingga apabila pengelolaan infaq ini dihentikan, secara langsung juga telah menghentikan misi perusahaan yaitu orientasi pendidikan dan orientasi sosial.

Selain itu pemilihan pendidikan dan sosial sebagai tujuan pengelolaan infaq produktif PT. RDS dilakukan berdasarkan kepada cita-cita KH. Mahfudz sebagai seorang guru dan sebagai seorang pengusaha. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh narasumber berikut.

“abuya itu orangnya berjiwa sosial sekali, bahkan dikeluarganya sudah diajarkan menyisihkan sebagian harta mereka untuk diberikan kepada orang-orang yang lebih membutuhkan. Terus beliau juga sebagai guru yang punya kepedulian tinggi dipendidikan”¹³¹

Dari pemaparan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Orientasi kepada pendidikan sejatinya merupakan presentasi Kyai Mahfudz sebagai seorang guru dan juga sebagai seorang yang peduli terhadap pendidikan yang ada di Indonesia, sehingga beliau menginginkan usaha yang berada dibawah kendalinya dapat memberikan kontribusi terhadap pendidikan yang ada di Indonesia.

Selain itu Kyai Mahfudz juga sebagai seorang pengusaha yang tidak pernah melupakan kewajibannya. Yaitu menyisihkan sebagian hartanya kepada fakir miskin dan orang yang membutuhkan. Sehingga dengan orientasi kepada sosial

¹³¹ Haqqul Yaqin, *Wawancara* (29 April 2019)

yang beliau terapkan, secara tidak langsung juga mengajarkan masyarakat yang tergabung dalam PT. RDS dapat menyisihkan sebagian hartanya dan membangun jiwa sosial mereka.

Selain itu, konsep infaq juga bukan konsep yang baru dibuat dalam sistem perusahaan. Infaq sejatinya konsep yang sudah lama diterapkan sebelum PT. RDS didirikan oleh kyai Mahfudz. Artinya penerapan konsep infaq ini sudah berjalan diusaha-usaha yang dimiliki pesantren sebelum dikelola secara terpusat oleh PT. RDS.

Dalam menjalankan fungsi perencanaan perusahaan khususnya tentang pengelolaan infaq produktif PT. RDS memastikan bahwa, perencanaan yang dilakukan perusahaan tentang pengelolaan infaq produktif dilakukan dengan berbagai macam pertimbangan. Sehingga dengan konsep dan strategi yang matang PT. RDS dapat menetapkan tujuan pengelolaan dan strategi pengelolaan infaq produktif yang efektif dan efisien. Hal tersebut sebagai mana yang disampaikan oleh direktur utama PT. RDS.

“karena pengelolaan infaq ini adalah konsep yang diadopsi dari tanggung jawab perusahaan dalam melaksanakan misinya yaitu sebagai perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan namun cita-cita kami juga ingin memberi kontribusi kepada dunia pendidikan dan lingkungan sosial. Hingga konsep infaq produktif ini kami buat agar bisa mewujudkan misi tersebut”.¹³²

Dari hasil wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Upaya pengelolaan infaq produktif dilingkungan PT. RDS adalah perwujudan aplikasi misi perusahaan yang ingin mengambil posisi dalam kemajuan pendidikan

¹³² Muzani Fahmi, wawancara (Pacet, 26 April 2019).

Indonesia sekaligus berkontribusi dalam membantu saudara-saudara yang kurang mampu dengan orientasi sosialnya.

Bermula dari kepedulian tersebut perusahaan mulai membuat sebuah strategi pengelolaan infaq yang dapat berjalan terus berkesinambungan (produktif). Sehingga sumber pendanaan infaq tidak hanya diperoleh dari satu sektor. Selain itu dana infaq yang dihimpun tidak hanya dapat membantu kebutuhan mereka secara langsung, namun juga dapat memperbaiki perekonomian pondok pesantren melalui unit-unit usaha yang ada. Dalam perencanaan strategi pengelolaan infaq produktif PT. RDS mempersiapkan strategi pengelolaan dengan baik, sebagaimana yang disampaikan narasumber berikut.

“pengelolaan infaq produktif yang kita lakukan, didasarkan oleh analisa peluang-peluang yang kita punya. Contoh, perusahaan mempersiapkan tenaga pengelola infaq produktif dengan cara memanfaatkan posisi kami sebagai perusahaan milik pondok pesantren. Jadi, tenaga yang dialokasikan adalah tenaga santri. Kemudian dalam pengelolaan infaq produktifnya. Agar dana yang terhimpun tidak hanya bersumber dari hasu sektor, kita manfaatkan sektor produktif dengan cara menanam saham. Dipengelolaan kita manfaatkan kemampuan bisnis perusahaan dengan membangun unit usaha yang didanai dari dana infaq dan didistribusikan kita coba manfaatkan aset lembaga pendidikan yang kita miliki”.¹³³

Dari pemaparan narasumber tersebut dapat dipahami bahwa. Konsep perencanaan strategi pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS diperoleh berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap peluang-peluang pengembangan dana infaq yang dimiliki oleh internal perusahaan. Peluang-peluang tersebut diambil mulai dari tahap penghimpunan dana hingga pendistribusian dan perencanaan sumber daya yang mengelola dana infaq tersebut.

¹³³ Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

Dalam pengelolaan dana infaq, perencanaan strategi penghimpunan dana dilakukan dengan memanfaatkan dua sektor. yakni sektor produktif dan sektor sumber tetap dana infaq.

Pertama, sumber tetap dana infaq merupakan sumber pendanaan infaq produktif yang menjadi sumber tetap penghimpunan dana infaq produktif. Dana ini diperoleh dari prosentase bagi hasil perusahaan yang dialokasikan khusus untuk dana infaq. Sehingga sumber pendanaan ini merupakan sumber pendanaan utama dalam penghimpunan infaq produktif PT. RDS.

Kedua, sektor produktif. Sektor produktif adalah pengalokasian penghimpunan dana yang rencananya diperoleh dari pengelolaan dana infaq di sektor-sektor produktif. Kosep ini dilakukan dengan cara menanamkan investasi kepada perusahaan dan membangun serta membantu pengembangan unit-unit usaha baru milik PT. RDS. Sehingga, infaq produktif akan memperoleh hasil dari pengelolaan unit usaha tersebut dan menjadi sumber pendanaan selanjutnya untuk infaq produktif PT. RDS.

Selanjutnya adalah rencana strategi dalam pengelolaan dana infaq produktif perusahaan. strategi pengelolaan didasarkan kepada pengelolaan produktif dana infaq itu sendiri. Sehingga, manajemen melihat bahwa peluang besar untuk mengembangkan infaq produktif melalui pengembangan unit usaha pondok pesantren Riyadlul Jannah. Strategi pengembangan unit usaha dalam upaya pengelolaan infaq secara produktif ini dilakukan dengan dua cara. Yaitu:

Pertama, melalui investasi. Pengemangan melalui investasi ini dilakukan dengan cara memanfaatkan dana infaq yang terhimpun untuk dijadikan dana invetasi ke

salah satu unit usaha PT. RDS. Perencanaan ini ditetapkan untuk jangka panjang pengelolaan infaq secara produktif mengingat jumlah minimal nilai investasi pada PT. RDS terbilang cukup besar.

Kedua, melalui permodalan unit usaha. Pada pengembangan ini dilakukan untuk perencanaan pengelolaan jangka menengah. Yakni dengan cara mengalokasikan dana infaq yang terkumpul ke sektor usaha PT. RDS yang tidak memerlukan permudalah yang begitu besar. Sehingga dengan demikian, apabila pengelolaanya sudah berjalan maka infaq perusahaan akan juga mendapatkan bagian dari pendapatan unit usaha tersebut.

Selain perencanaan penghimpunan, perencanaan strategi lain dalam pengelolaan infaq PT. RDS adalah dengan melakukan perencanaan strategi pendistribusian dana infaq produktif PT. RDS. Dalam perencanaan strategi pendistribusian dan infaq perusahaan dilakukan dengan cara.

Petama, Alokasi ke sektor pendidikan. Dalam pengalokasian dana infaq disektor pendidikan. Perusahaan memanfaatkan potensi anak didik yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah untuk menerima dana pendidikan. Tentunya penerima dana pendidikan tersebut terlebih dahulu harus memenuhi klasifikasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar mendapatkan dana bantuan pendidikan santri tersebut.

Kedua, Alokasi ke sektor sosial. pengalokasian disektor sosial dilakukan oleh perusahaan dengan cara mendistribusikan dana infaq yang terkumpul kepada fakir miskin, yatim piatu, musafir dan duaafa. Ini merupakan wujud pembersihan harta

yang dilakukan, sebab dalam harta yang diterima oleh manusia terdapat sebagian untuk fakir miskin. Hal ini selaran dengan perkataan narasumber berikut.

“pemberian dan sosial ini merupakan wujud kewajiban kita sebagai muslim. Yaitu menyisihkan sebagian harta yang kita peroleh untuk saudara-saudara kita yang kekurangan”.¹³⁴

Sedangkan perencanaan yang dilakukan perusahaan dalam pengalokasian sumber daya manusia pengelola dana infaq adalah dengan cara memanfaatkan sumberdaya manusia yang dimiliki oleh pondok Pesantren Riyadlul Jannah. Yaitu santri-santri yang telah menyelesaikan masa studi dan dianggap potensial untuk mampu mengelola dana infaq produktif perusahaan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Infaq Produktif PT. RDS

Fungsi pengorganisasian merupakan penentuan sumberdaya dan kegiatan yang dibutuhkan seperti penyusunan organisasi, kelompok kerja, penentuan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Pada PT. RDS fungsi pengorganisasian diartikan sebagai pengarahan yang harus dilakukan oleh perusahaan terhadap semua sumber daya. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kesesuaian antara sumber daya manusia terhadap sumber daya lainnya. Pernyataan tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber berikut.

“pengorganisasian yang saya fahami itu kan pengarahan yang harus dilakukan untuk mendapatkan kesesuaian antara sumber daya pengelola dan sumber daya yang dikelola. Kalau pengarahan yang dilakukan sudah benar, maka sumber daya yang dikelola juga akan terkelola dengan maksimal”.¹³⁵

Berdasarkan pemaparan narasumber dapat disimpulkan bahwa. Pengorganisasian menurut perspektif PT. RDS adalah upaya perusahaan dalam

¹³⁴ Muzani Fahmi, wawancara (Pacet, 26 April 2019).

¹³⁵ Yusuf Misbah, wawancara (Pacet, 23 April 2019).

memperoleh kesesuaian antara pengelola sumber daya dan sumberdaya yang dikelola. Maksud dari pengelola sumber daya adalah sumber daya perusahaan yang akan mengelola dana infaq dan sumber daya yang dikelola adalah dana infaq yang akan dikelola sesuai dengan strategi pengelolaan yang sudah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan fungsi pengorganisasian infaq produktif, PT. RDS berusaha mengalokasikan sumber daya manusia yang dapat mengelola dana infaq tersebut secara maksimal. Sehingga terjadi kesesuaian antara sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan tersebut. Berikut merupakan wawancara peneliti kepada narasumber terkait dengan pengorganisasian yang dilakukan oleh perusahaan.

“pengorganisasian yang ada sebenarnya lebih spesifik membahas struktur manajerial yang ada di PT. RDS. Tidak ada pengalokasian khusus untuk pengelola dana infaq. Cuma ada pembagian tugas tanggung jawab yang diberikan kepada beberapa divisi terkait dengan pengelolaan infaq. Yaitu manajer keuangan yang mengatur dan mendata aliran dana masuk dan keluar dari infaq. Ibarat infaq itu rumah, manajer keuangan adalah pintunya. Jadi semua dana yang keluar masuk akan melalui manajer keuangan dulu. Terus manajer pengawas syariah yang memang bertanggung jawab penuh atas penghimpunan, pengelolaan hingga pendistribusian dana infaq produktif PT. RDS.”¹³⁶

Dari wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Dalam pengorganisasian sumber daya manusia PT. RDS sejak awal sudah membangun sturuktur manajerial yang mengatur oprasional perusahaan. tidak terkecuali dalam pengelolaan infaq produktif. Sehingga tidak ada alokasi khusus yang dilakukan oleh manajemen terhadap pengelolaan infaq produktif perusahaan.

Namun perusahaan membebani tanggung jawab pengelolaan infaq perusahaan kepada dua divisi. Sehingga dua divisi ini yang bertanggung jawab

¹³⁶ Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

penuh dalam pelaksanaan pengelolaan infaq produktif. Adapun devisi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS adalah.

Pertama, Divisi Keuangan. Salah satu devisi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dana infaq adalah devisi keuangan PT. RDS. Devisi keuangan bertugas untuk mendokumentasikan arus dana infaq yang keluar dan masuk dalam perusahaan. Sehingga, seluruh arus dana yang mengalir dalam pengelolaan infaq terdokumentasi dengan baik. Berdasarkan wawancara peneliti dengan narasumber berikut.

“pengorgaisasian devisi keuangan sebenarnya tidak terlibat secara langsung. Hanya mau tidak mau devisi ini harus terlibat dalam pengelolaan infaq. Sebab, ada uang yang dikelola oleh perusahaan dan setiap uang yang mengalir dalam perusahaan harus berada dibawah kontrlo devisi keuangan”.¹³⁷

Dari wawancara tersebut diperoleh bahwa. Keterlibatan devisi keuangan sebenarnya tidak terjadi secara langsung. Namun devisi keuangan memiliki tugas untuk mencatat setiap transaksi keluar masuk keuangan perusahaan. Sehingga devisi ini harus terlibat dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan meskipun tidak secara langsung.

Kedua, Devisi Pengawas Syariah. Dalam pengalokasian sumber daya manusia yang emgelola infaq produktif. Devisi ini lebih tepat jika ditetapkan sebagai pengelola utama dana infaq produktif PT. RDS. Sehingga devisi pengawas syariah bertanggung jawab penuh dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS dan sukses atau tidak pengelolaan infaq berada dibawah kendali devisi pengawas syariah PT. RDS.

¹³⁷ Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, ada hal yang menarik dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Yaitu alokasi tenaga yang bertugas untuk mengelola infaq produktif. Sumber daya yang digunakan adalah para santri yang dianggap sudah mampu dan potensial dalam pengelolaan infaq produktif.

Pengalokasian santri sebagai tenaga pengelola infaq tentunya sudah melalui pertimbangan yang baik dari manajemen PT. RDS. Sebagaimana pernyataan narasumber berikut.

“Santri itu sering dipandang sebelah mata, nyatanya santri itu memiliki potensi yang besar jika ingin menggalinya. Contoh sidogiri dengan BMT dan Basmalahnya berkembang pesat dengan adanya peran santri. Nah, dalam pengelolaan infaq kami santri itu sudah punya posisi. Sebab saya sendiri adalah santri bahkan semua rekan-rekan manajer disini juga adalah santri. Selain itu santri sudah memiliki keilmuan yang cukup dalam pengelolaan infaq. Tinggal bagaimana dia menganalisis dan mengambil kebijakan atas tanggung jawabnya. Dan semua berjalan baik sejauh ini”.¹³⁸

Berdasarkan pemaparan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Pengalokasian tenaga santri merupakan cara perusahaan menggali kemampuan santri pondok pesantren Riyadlul Jannah. Dengan potensi luar biasa yang dimiliki oleh santri PT. RDS berusaha memaksimalkan hal tersebut, sehingga pengelolaan infaq perusahaan berjalan dengan baik. Pengalokasian santri juga merupakan wujud dari kepedulian pondok pesantren terhadap santri. Sebab, tidak hanya bantuan dalam bentuk beasiswa pendidikan yang diberikan, tapi dalam bentuk penggalian potensi dan etos kerja bagi setiap santri.

Selain membentuk sebuah kelompok kerja yang bertanggung jawab dalam pengelolaan infaq, PT. RDS juga menentukan fungsi-fungsi dari masing-masing divisi. Hal ini bertujuan untuk mengelompokkan tugas-tugas kerja yang

¹³⁸ Yusuf Misbah, wawancara (Pacet, 23 April 2019).

disesuaikan dengan fungsi masing-masing divisi. Berikut wawancara peneliti dengan narasumber tentang pembagian fungsi pekerjaan pada masing-masing divisi.

“tugas-tugas divisi yang mengelola infaq juga kita coba klasifikasikan. Supaya tidak terjadi penumpukan pekerjaan atau tabrakan dalam menjalankan tugas. Seperti divisi keuangan. Itu yang catat semua uang keluar masuk dipengelolaan infaq. Jadi divisi lain tidak boleh intervensi bagaimana mereka mencatat, apa yang mereka catat. Yang jelas seluruh arus keuangan dalam pengelolaan infaq harus melalui manajer keuangan terlebih dahulu. Tapi, divisi keuangan hanya tugas mencatat loo..... Bagian perencanaan pelaksanaan, pengambilan keputusan dan pengaturan wewenang berada dibawah kendali divisi pengawas syariah. Di divisi ini seluruh kegiatan dilakukan untuk mengelola dana infaq itu. Supaya job deskripsi semakin baik, di dalam pengelolaan infaq juga kita bagi dalam tiga bagian. Yaitu bagian penghimpunan, pengelolaan dan pendistribusian dana infaq. Dengan masing-masing memiliki fungsi mengawasi, mengatur, mengambil keputusan dan menganalisis bagaimana pengelolaan infaq ini berjalan dengan maksimal”.¹³⁹

Dari wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Selain upaya Pengelompokan divisi pengelola infaq produktif. Perusahaan juga berusaha untuk membagi beban kerja masing-masing divisi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan infaq produktif. Pembagian beban kerja yang dilakukan adalah.

Pertama, Beban kerja divisi keuangan. Divisi keuangan dalam pengelolaan infaq produktif adalah mengatur seluruh pencatatan dana keluar dan dana masuk terkait dengan pengelolaan infaq produktif di PT. RDS. Sehingga divisi keuangan bertanggung jawab penuh dalam report pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS.

Kedua, Beban kerja divisi pengawas syariah. Dalam pengelolaan infaq produktif, pembagian kerja divisi pengawas syariah mencakup seluruh aspek pengeolaan

¹³⁹ Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

dana infaq. Mulai dari penghimpunan, pengelolaan hingga pendistribusian dana infaq produktif. Adapun cakupan dalam beban kerja masing-masing divisi adalah. Bertanggung jawab atas semua pengelolaan dana infaq, bertanggung jawab dalam pengawasan pengelolaan dana infaq, bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan terkait seluruh strategi pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Dengan pembagian beban kerja yang merata tersebut. PT. RDS menginginkan pengelolaan yang dilakukan berjalan secara maksimal.

c. Fungsi Pengarahan (*Directing*) Infaq Produktif PT. RDS

Pengarahan adalah membuat sumber daya manusia melaksanakan apa yang diinginkan dengan memanfaatkan fungsi, gaya, kekuasaan dan wewenang pimpinan. Pengarahan yang dilakukan dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS adalah sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber dalam wawancara berikut.

“untuk menggerakkan sumberdaya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Kita sebagai pimpinan masing-masing divisi diharuskan memiliki kemampuan pengarahan beban kerja yang baik serta memiliki kemampuan penciptaan lingkungan kerja yang sistematis dan kondusif. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut PT. RDS melakukan dengan cara membuat konsep-konsep didalam pengelolaan yang dapat menambah semangat sumber daya manusia yang mengelola dana infaq produktif perusahaan. cara itu dilakukan dengan cara memberikan lingkungan yang nyaman serta dapat memberikan dukungan baik secara materi atau non materi. Dalam hal materi kami cukupi dengan memberikan mereka bisyaroh yang sesuai dengan standart perusahaan dan non materil seperti merincikan beban kerja pekerja, membuat SOP yang baik, dan mengadakan kegiatan hiburan”.¹⁴⁰

Dari wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Fungsi pengarahaan yang dilakukan dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS dilaksanakan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Hal ini menuntut

¹⁴⁰ Muzani Fahmi, wawancara (Pacet, 26 April 2019).

kemampuan manajerial yang baik, sebab dalam tahap ini penciptaan lingkungan kerja yang kondusif diharapkan akan membawa suasana kerja yang baik sekaligus dapat mendorong semangat kerja bagi setiap karyawan.

Dalam pemaparan yang disampaikan oleh narasumber, pada pernyataan “memiliki kemampuan pengarahan bebankerja yang baik dan seterusnya”. Narasumber memberikan penekanan pada kalimat tersebut. Hal ini dipahami oleh peneliti bahwa hal utama dalam proses pengarahan adalah bagaimana kemampuan manajerial yang baik masing-masing divisi dapat membawa lingkungan kerja yang selalu mendorong orang-orang yang ada didalamnya untuk tetap nyaman. Sebab perusahaan menyadari bahwa pekerjaan yang maksimal dalam suatu departemen akan membawa hasil kerja yang baik dan maksimal.

Untuk mendukung terciptanya suasana kerja yang dapat mendukung setiap karyawan didalamnya, perusahaan memberikan jaminan serta pelayanan dalam bentuk:

Pertama, Pemberian *Bisaroh* (Gaji). Pemberian *bisaroh* merupakan bentuk dukungan materi yang diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk imbalan atas apa yang telah diusahakan oleh masing-masing sumber daya pengelola infaq perusahaan. *Bisaroh* yang diberikan oleh perusahaan akan disesuaikan dengan standart yang telah ditetapkan dan diberikan secara prioritas. Sebab *bisaroh* merupakan kewajiban perusahaan dan merupakan hak pengelola.

Kedua, pendeskripsian pekerjaan. Sebagai seorang pimpinan yang baik memiliki tugas untuk mendeskripsikan tugas-tugas kepada bawahan dengan baik. Sehingga dengan dilakukan deskripsi tugas yang baik oleh pimpinan maka pelaksana tugas

tersebut akan dengan mudah melaksanakan tugas yang diberikan. Dalam pelaksanaan pengelolaan infaq salah satu tugas manajer divisi adalah mendeskripsikan tugas yang harus dilakukan baik dalam tahap penghimpunan, pengelolaan dan pendistribusian dana infaq.

Ketiga, Membuat standart oprasional prosedur (SOP). Agar terciptanya pekerjaan yang dilaksanakan rapih dan sistematis. Perusahaan telah menetapkan SOP kegiatan dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan. penerapan SOP ini dilakukan berdasarkan job description yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti. Bentuk SOP yang ada dalam pengelolaan infaq adalah. Setiap pengelola hanya berjewajiban menjalankan tugas dan kewajibanya. Sehingga tidak ada benturan pekerjaan dalam pelaksanaan infaq produktif.

Keempat, Hiburan. Demi terciptanya suasana yang baik dalam lingkungan pengelola infaq PT. RDS. Perusahaan rutin melaksanakan traveling dengan tujuan yang disepakati bersama. Berdasarkan observasi peneliti. Kegiatan ini merupakan program kerja yang dijalankan untuk semua divisi pada PT. RDS. Tidak terkecuali dengan divisi pengawas syariah dan divisi keuangan yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan.

Selain menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan kemampuan kepemimpinan yang baik, diperlukan juga komunikasi yang baik antar satu pengelolan dengan yang lainnya. Hal ini bertujuan untuk membentuk koordinasi pekerjaan yang maksimal, baik komunikasi antara manajer dan pelaksana, palaksana dan pelaksana atau manajer dan manajer. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh narasumber berikut.

“hal penting yang juga harus kami jaga adalah garis koordinasi disemua lini perusahaan terutama di divisi yang mengelola infaq. Ada garis koordinasi yang bersifat vertikal, horizontal dan gabungan vertikal dan horizontal. Vertikal itu garis koordinasi antar jenjang tingkatan. Contoh manajer dan karyawan. Kemudian garis koordinasi horizontal. Itu garis koordinasi antar jenjang, misal antar divisi dan divisi. Terakhir garis koordinasi gabungan. Jadi yang gabungan ini dilakukan dalam rapat besar perusahaan, dimana seluruh jajaran kita libatkan. Nah disitu tidak kita bedakan pendapat dan masukan dari siapa saja”.¹⁴¹

Dari hasil wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Untuk membangun garis koordinasi yang baik dalam pengelolaan infaq produktif. Perusahaan membentuk sebuah klasifikasi garis koordinasi. Yakni garis koordinasi secara horizontal, vertikal dan gabungan.

Garis koordinasi vertikal yaitu garis komunikasi yang dilakukan antara manajer divisi dengan pelaksana atau sebaliknya. Garis koordinasi seperti ini umumnya bersifat perintah, pemberian keputusan dan jajak pendapat antara manajer dan pelaksana. Sehingga dengan terciptanya garis koordinasi antara manajer dan pelaksana yang baik, diharapkan tidak terjadi kesalahan dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS

Garis koordinasi horizontal. Atau garis koordinasi sejenjang. Adalah koordinasi yang dibangun antara satu divisi dengan divisi yang lain atau antar pelaksana dengan pelaksana lainnya. Garis koordinasi seperti ini bersifat jajak pendapat. Sehingga dengan adanya komunikasi sejenjang akan dapat memaksimalkan pengelolaan dan saling melengkapi antara satu divisi dengan divisi lainnya.

¹⁴¹ Muzani Fahmi, wawancara (Pacet, 26 April 2019).

Terkhir adalah koordinasi gabungan. Yaitu garis koordinasi yang tidak membatasi jenjang. Artinya seluruh divisi dan pelaksana dapat melakukan koordinasi. Garis koordinasi gabungan ini bersifat kondisional. Yaitu dilakukan dimomen tertentu seperti rapat besar perusahaan yang melibatkan seluruh stakeholder PT. RDS.

d. Fungsi Penganggaran (*Budgeting*) Infaq Produktif PT. RDS

Budgeting (penganggaran) merupakan fungsi manajemen yang berfokus mengatur keuangan perusahaan. Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS juga mengatur bagaimana fungsi *budgeting* ini berjalan. Pengaturan arus keuangan dalam pengelolaan infaq dilakukan agar dana infaq yang keluar masuk lebih tepat sasaran. Berikut merupakan fungsi *budgeting* ini berjalan dalam pengelolaan infaq berdasarkan wawancara dengan narasumber berikut.

“ arus keuangan dalam pengelolaan infaq diatur kita atur dengan rapi. Sebab ini adalah amanah yang harus dijaga. Penganggaran pertama merupakan penghimpunan dana infaq PT. RDS yang bersumber dari. Pendapatan perusahaan yang dialokasikan untuk infaq 10%. Kemudian pendapatan 10% tersebut dibagi lagi, yang salah satu alokasi pendanaan adalah untuk penghimpunan dana investasi sebesar 30%”.¹⁴²

Dari wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Alokasi keuangan dalam penghimpunan dana infaq produktif PT. RDS berumber dari 2 sektor. Yaitu 10% penghimpunan dana diperoleh dari bagi hasil dari margin pendapatan perusahaan. Kemudian 30% diambil dari alokasi dana infaq untuk investasi infaq produktif.

Berdasarkan data alur pengalokasian dana infaq PT. RDS, dana infaq yang dialokasikan sebesar 10% yang diambil dari bagi hasil pendapatan perusahaan

¹⁴² Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

kemudian dibagi kedalam 3 sektor strategis kembali. Yakni di sektor infaq (infaq konsumtif), investasi dana infaq, Koperasi Forum Perduli Bangsa (FPB) dan operator. Dengan prosentase yang dialokasikan untuk investasi dana infaq adalah sebesar 30% dari 10% dana yang terhimpun.

Kemudian ada alokasi dana infaq produktif yang telah diatur dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Hal ini sebagaimana yang disampaikan narasumber berikut.

“penganggaran selanjutnya ada pada pendistribusian dana infaq. Alokasi dana infaq yang terhimpun sebesar 10% tadi dibagi kedalam beberapa kelompok. Operator 10%, infaq (infaq konsumtif) 30%, investasi infaq 30% dan koperasi FPB 30%.¹⁴³

Dari wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Alokasi dana yang didistribusikan dalam pengelolaan infaq bersumber dari dana yang terhimpun. Dana yang terhimpun tersebut sebagaimana yang telah direncanakan dalam tahap planning yaitu. Dana dihimpun dari pendapatan utama yakni 10% dari bagi hasil pendapatan perusahaan dan 55% dari dana infaq yang dialokasikan di sektor produktif perusahaan.

Sedangkan dalam pendistribusian dana infaq tersebut dilakukan dengan cara membagi dana yang terkumpul kedalam beberapa kelompok. Yaitu. 10% operator, dana yang dialokasikan keoperator merupakan dana yang digunakan untuk menunjang kinerja divisi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan infaq. 30% infaq (infaq produktif), dana yang dialokasikan ke sektor produktif adalah dana yang langsung didistribusikan ke penerima zakat, berdasarkan dalam perencanaan penerima dana infaq ditujukan untuk dana sosial dan dana

¹⁴³ Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

pendidikan. 30% investasi infaq, dana yang dialokasikan kembali ke sektor-sektor produktif perusahaan. 30% koperasi perduli bangsa. Dana ini dialokasikan untuk menunjang seluruh kegiatan yang dilakukan oleh organisasi nasional pondok pesantren yaitu Forum Perduli Bangsa (FPB).

Dari seluruh alokasi dana yang dilakukan dalam pengelolaan dan infaq PT. RDS. Dapat kita ketahui sumber pendapatan PT. RDS dalam pengelolaan dana infaq dilakukan berdasarkan perencanaan yang telah dilakukan diawal. Sehingga dalam proses *budgeting* ini hanya menjelaskan spesifikasi jumlah dana yang dialokasikan.

e. Fungsi Pelaporan (*Reporting*) Infaq Produktif PT. RDS

Pelaporan merupakan usaha yang dilakukan untuk memberikan gambaran tentang berjalanya pengelolaan infaq produktif perusahaan. Gambaran yang diberikan dapat berupa gambaran keuangan, kualitas sumberdaya manusia dan lain sebagainya. Dalam pengelolaan infaq produktif di PT. RDS fungsi reporting dilakukan dalam beberapa cara. Sebagaimana yang disampaikan dalam wawancara berikut.

“bentuk pelaporan dalam pengelolaan dan infaq adalah dengan laporan tertulis dan lisan. Laporan tertulis dilakukan untuk keperluan pelaporan penggunaan dana infaq yang terkumpul dan terhimpun. Sedangkan pelaporan dengan lisan adalah laporan secara menyeluruh tentang kendala dan pendukung dalam pelaksanaan pengelolaan infaq perusahaan”.¹⁴⁴

Dari wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Pelaksanaan fungsi reporting dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS dilakukan dengan dua cara. Yakni pelaporan tertulis dan pelaporan dengan penyampaian lisan.

¹⁴⁴ Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

Pelaporan yang dilakukan secara tertulis adalah pelaporan tentang seluruh kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan dana infaq. Baik itu dana penghimpunan, dana yang dikelola dan juga dan yang di distribusikan.

Pelaporan penghimpunan dana terkait dengan berapa jumlah dana yang diperoleh dalam kurun waktu tertentu. Baik itu penghimpunan yang diperoleh dari bagi hasil perusahaan maupun penghimpunan yang diperoleh dari hasil infaq produktif perusahaan. kemudian pelaporan pengelolaan dan pendistribusian dana infaq dilakukan dengan cara, mencatat seluruh aliran dana infaq yang dikelola oleh perusahaan, mulai dari kemana sasaran dana tersebut, siapa penerima dan berapa jumlah dana yang disalurkan.

Selanjutnya adalah fungsi reporting yang dilakukan dengan lisan. Fungsi ini lebih membahas tentang pengelolaan infaq yang dilakukan secara umum. Mulai dari kinerja sumber daya pengelola, perkembangan pengelolaan dana infaq hingga faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan. pelaporan dengan lisan dilakukan dengan cara koordinasi atas bawah. Artinya dilakukan dengan bentuk koordinasi vertikal.

Dari laporan yang diberikan oleh manajemen pengelola infaq produktif PT. RDS akan bermanfaat bagi jajaran direksi perusahaan. Sehingga akan dengan mudah menganalisis apa program, kendala dan rancangan strategi selanjutnya dalam pengelolaan infaq produktif di PT. RDS.

f. Fungsi Pengawasan (*Controlling*) Infaq Produktif PT. RDS

Fungsi pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan berkenaan dengan pengelolaan infaq produktif PT. RDS

berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan oleh perusahaan. dan apabila terjadi suatu ketimpangan maka hal tersebut akan menjadi evaluasi perusahaan untuk memperbaiki pengelolaan kedepannya.

Fungsi pengawasan yang dilakukukan oleh PT. RDS dalam pengelolaan infaq produktif dilakukan dengan cara sebagaimana pemaparan narasumber berikut:

“pengawasan yang terapkan dalam pengelolaan infaq bersifat pengawasan berjenjang. Jadi pengawasan dilakukan oleh jenjang jabatan yang lebih tinggi kepada jenjang yang lebih rendah, begitu seterusnya. Contoh : staff diawasi oleh direktur, direktur diawasi oleh direktur utama dan begitu berjalan seterusnya”.¹⁴⁵

Dari wawancara diatas diperoleh bahwa. Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS melakukannya dengan model pengawasan berjenjang. Artinya pengawasan dilakukan oleh jenjang yang lebih tinggi terhadap bagian organisasi yang ada dibawahnya. Dengan demikian akan dibentuk rantai pengawasan hingga kepada pemilik perusahaan bahkan investor.

Pengawasan dalam bentuk seperti ini dirasa sangat efektif terhadap pembagian beban kerja yang diterima oleh masing-masing jabatan. Sebab dengan model pengawasan berjenjang yang dilakukan masing-masing jabatan tidak akan menerima beban kerja berlebih dalam pengawasan pengelolaan infaq produktif PT. RDS.

Selain itu dalam pengawasan pengelolaan infaq produktif PT. RDS memiliki standart pengawasan terhadap program yang telah direncanakan.

¹⁴⁵ Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

Adapun tolak ukur dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber berikut.

“jadi dalam pengawsan standart yang kita terapkan ada dua. Seimbang dan amanah. Standart seimbang adalah standart yang ditetapkan untuk laporan pengelolaan infaq yang terkait aliran dana. Jadi seluruh kegiatan baik penghimpunan, pengelolaan dan pendistribusian penggunaan dananya harus seimbang. Misal. Saat penghimpunan diperoleh dana sekian. Maka saat pendistribusian dana yang dikeluarkan juga harus berimbang. Begitu juga dengan pengelolaan. Dana yang masuk dipengelolaan harus sesuai dengan dana yang diperoleh dari hasil pengelolaan, bisa sama bisa lebih atau kurang seluruhnya harus terakomodir dengan baik. Kemudian amanah. Ini standart yang harus kami pertanggung jawabkan kepada pimpinan dan investor perusahaan. sebab mereka telah mempercayakan kepada kami dana infaq perusahaan. maka amanah yang besar ini harus kami jaga sebagai tanggung jawab”.¹⁴⁶

Dari wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS memiliki standart pengawasan yang telah ditentukan. Yaitu.

Pertama, standart seimbang. Dalam standart keseimbangan ini perusahaan melakukan pengawasan bahwa seluruh dana yang masuk harus sesuai dengan dana yang dikeluarkan. Sehingga jelas antara dana yang diperoleh dengan dana yang dikeluarkan oleh perusahaan terkait dengan penghimpunan dana dan pendistribusian dana infaq produktif. Selanjutnya adalah keseimbangan dalam pengelolaan. Artinya dana yang digunakan dalam pengelolaan infaq yang dilakukan secara produktif harus berimbang antara penggunaan dana dengan hasil yang diperoleh dari pengelolaan infaq tersebut. Sehingga jelas pengelolaan dana infaq yang dilakukan.

¹⁴⁶ Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

Kedua, Amanah. Standart amanah yang dilakukan oleh perusahaan dalam pengelolaan infaq produktif adalah untuk menjaga kepercayaan investor perusahaan. Sebab berdasarkan kesepakatan bagi hasil, keuntungan yang seharusnya mereka dapatkan akan dipotong sebesar 10% untuk dialokasikan pada infaq perusahaan. sehingga PT. RDS menjaga bahwa apa yang mereka keluarkan merupakan hal yang benar-benar dapat bermanfaat dan dikelola dengan baik oleh perusahaan. hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh narasumber berikut.

“inovasi infaq ini sangat baik. Dengan bagi hasil perusahaan yang diberikan untuk infaq sebesar 10% seharusnya ini tugas yang berat perusahaan dalam mengelolanya. Namun sejauh ini saya merasa puas. Sebab apa yang saya keluarkan dapat bermanfaat bagi orang-orang lain yang memerlukan. Terus saya pikir ini merupakan edukasi kepada orang lain, bahwa syariat islam yang dijalankan dengan penuh amanah justru akan mendatangkan kepuasan dan kepercayaan tersendiri dari pemberinya”¹⁴⁷

Dari wawancara dengan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Pengawasan yang dilakukan dengan mengedepankan standart amanah merupakan sarana edukasi yang diberikan perusahaan kepada penanam modal (investor) bahwa penerapan syariat islam yang baik justru akan menambah rasa percaya dan menambah kepuasan bagi mereka yang menjalankannya dengan penuh amanah.

2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pengelolaan Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Pesantren.

Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS pastinya memiliki faktor pendukung dan penghambat. Hal ini umum terjadi dalam setiap organisasi perusahaan terkhusus dalam pengelolaan infaq produktif milik PT. RDS. Adapun faktor penghambat dan faktor pendukung dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS adalah sebagai berikut.

¹⁴⁷ Abd Rohim, wawancara (Pacet, 5 Mei 2019).

a. Faktor Pendukung Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren

Dalam studi lapangan peneliti melakukan observasi dan menemukan beberapa faktor pendukung dalam pengelolaan infaq produktif di PT. RSD. Adapun faktor pendukung dalam pengelolaan infaq produktif adalah sebagai berikut.

1) Sistem Bagi Hasil Perusahaan

Sistem bagi hasil merupakan salah satu faktor pendukung berjalanya pengelolaan infaq produktif perusahaan. Hal ini sebagaimana dengan apa yang disampaikan oleh manager pengawas syariah PT. RDS yaitu.

“kita sebenarnya sangat terbantu mas dengan adanya sistem bagi hasil. Jadi disini kita bisa fokus bagaimana pengelolaan saja. Sebab, setiap bulanya sudah ada dana yang masuk dari sistem bagi hasil itu”.¹⁴⁸

Hal ini juga sejalan dengan apa yang disampaikan oleh direktur oprasional PT. RDS. Yaitu.

“konsep bagi hasil merupakan konsep yang sudah jadi mas. Jadi untuk proses pengelolaan bisa tetap fokus dengan pengelolanya tanpa pusing bagaimana peghimpunan dana infaq”.¹⁴⁹

Dari wawancara dengan informan tersebut diperoleh bahwa. Pengelolaan infaq justru sangat terbantu dengan adanya sistem bagi hasil perusahaan. Yang mana dengan adanya sistem bagi hasil, pengelola infaq perusahaan tidak perlu lagi mencari sumber pemasukan dana infaq sebagaimana lembaga pengelola infaq pada umumnya. Hal ini juga sejalan dengan apa yang disampaikan oleh direktur oprasional PT. RDS. Yaitu.

¹⁴⁸ Haqqul Yaqin, *wawancara* (Pacet, 29 April 2019).

¹⁴⁹ Muzani Fahmi, *wawancara* (Pacet, 26 April 2019).

2) Sumber Daya Pengelolaan Dana Infaq Produktif

Dalam pengelolaan infaq PT. RDS, penanggung jawab pengelolaan adalah direktur keuangan dan pengawas syariah. Namun pengelolaan infaq sejatinya banyak dipegang oleh direktur pengawas syariah. Dalam divisi pengawas syariah sumber daya yang dialokasikan diambilkan dari santri. Ini merupakan faktor pendukung dalam pengelolaan infaq perusahaan. Hal ini sebagaimana disampaikan direktur utama PT. RDS yaitu.

“pengelola infaq kita adalah tenaga ahli mas. Semua yang mengelola infaq di perusahaan adalah santri. Jadi jangan khawatir untuk proses pengelolaanya”.¹⁵⁰

Hal ini juga senada dengan apa yang disampaikan direktur sumber daya manusia PT. RDS. Yaitu.

“kita memposisikan santri di pos pengwas syariah. Sebab secara pemahaman santri kan sudah belajar bagaimana pengelolaan infaq dulu ketika mondok. Jadi tinggal implementasi, saya rasa itu tidak sulit”.¹⁵¹

Dari wawancara dengan informan tersebut. Pengalokasian SDM santri sebagai pemegang tanggung jawab infaq dirasa sangat startegis. Sebab, dengan pengalaman pengetahuan keagamaan santri sudah dapat dikatakan baik, sehingga saat mendapatkan tanggung jawab infaq, tinggal bagaimana mengaplikasikan ilmu yang sebelumnya dipelajari.

3) Pendistribusian Infaq Di Internal Perusahaan

Pendistribusian infaq yang dilakukan hanya di lingkungan PT. RDS merupakan salah satu dari faktor pendukung berjalanya pengelolaan infaq yang optimal. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh manager oprasional perusahaan PT. RDS.

¹⁵⁰ Muzani Fahmi, *wawancara* (Pacet, 24 April 2019).

¹⁵¹ Yusuf Misbah, *wawancara* (Pacet, 23 April 2019).

“semua sektor pendistribusian infaq kita kalola sendiri. Kita ingin semua berjalan optimal sesuai dengan apa yang kita rencanakan mas. Kalo kita taruh keluar khawatirnya sulit untuk kontrolnya”.¹⁵²

Berdasarkan wawancara dengan informan tersebut diperoleh bahwa. Pendistribusian infaq diinternal PT. RDS merupakan salah satu pendukung berjalan optimalnya pengelolaan infaq. Sebab, dengan pengelolaan yang dilakukan secara internal maka akan mempermudah proses pengawasan. Dengan mudahnya proses pengawasan maka kendala-kendala dalam pelaksanaan akan dapat segera ditangani oleh manajemen PT. RDS.

4) Garis Koordinasi Struktural

Garis koordnasi struktural merupakan proses terkait dengan wewenang perusahaan dipegang sebagian orang yang berada dalam perusahaan. Dalam PT. RDS seluruh wewenang berada dibawah Presiden komisaris perusahaan yaitu Kyai Mahfudz. Intruksi yang terpusat merupakan salah satu faktor pendukung dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Hal ini disampaikan oleh direktur utama PT. RDS. Yaitu.

“sekarang semua masih dibawah kendalanya kyai mahfudz mas. Jadi seluruh keputusan mengenai bagaimana kedepanya perusahaan dibawah wewenang beliau. Ini nilai plus buat prusahaan sebab, dengan luasnya pemikiran beliau, setiap kebijakan perusahaan jelas dan terarah”.¹⁵³

Dari wawancara dengan informan diatas diperoleh bahwa. Wewenang yang terpusat merupakan salah satu faktor pendukung dalam pengelolaan infaq produktif. Sebab dengan keputusan tunggal perusahaan membuat intruksi yang disampaikan menjadi jelas. Sehingga apa yang harus dilakukan juga menjadi jelas.

¹⁵² Haqqul Yaqin, *wawancara* (Pacet, 27 April 2019).

¹⁵³ Muzani Fahmi, *wawancara* (Pacet, 24 April 2019).

b. Faktor Penghambat Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren

1) Struktur Organisasi Perusahaan

Berdasarkan observasi peneliti lokasi studi kasus. Salah satu faktor penghambat pengelolaan infaq produktif adalah struktur organisasi perusahaan yang masih terbilang ramping. Sebab, di beberapa kasus khususnya disektor pengelolaan infaq produktif. Sumberdaya yang bertanggung jawab mengelola infaq produktif memiliki tugas ganda. Artinya selain memiliki jabatan didalam Struktur Perusahaan PT. RDS SDM pengelola infaq di PT. RDS juga memiliki jabatan di struktur organisasi sekolah dan pondok pesantren Riyadlul Jannah. Hal ini menurut peneliti bisa membawa dampak negatif terhadap optimalnya kinerja sumber daya manusia tersebut.

2) Upgrading Keilmuan

Upgrading keilmuan merupakan peningkatan pemahaman keilmuan yang harus dimiliki oleh seluruh sumber daya pengelola, terutama dalam pengelolaan infaq produktif. Salah satu kendala dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS adalah kurangnya upgrading keilmuan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan. hal ini sebagaimana pemaparan narasumber berikut.

“kurangnya peningkatan pemahaman SDM tentang pengelolaan infaq produktif itu satu kendala. Ya meskipun mereka santri, tapi minusnya itu ada dipemahaman umum, seperti pembukuan alokasi bisnis dan lainnya. Mungkin kedepanya kita agendakan untuk itu”.¹⁵⁴

Dari pemaparan narasumber tersebut diperoleh bahwa. Meskipun potensi yang dimiliki sebagai santri sangat baik dalam pemahaman keagamaan, namun berbeda dengan pemahaman mereka terhadap keilmuan yang bersifat umum

¹⁵⁴ Yusuf Misbah, wawancara (Pacet, 23 April 2019).

seperti akuntansi, manajemen dan lain sebagainya. Sehingga dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan infaq mereka bisa memutuskan dengan baik, namun justru berbanding terbalik jika pengambilan keputusan terkait dengan wewenang manajerial.

3) Pemahaman Masyarakat

Pemahaman masyarakat adalah paradigma masyarakat dalam menilai sebuah sistem. Begitu juga dalam pengelolaan infaq produktif. Hal ini merupakan sesuatu yang masih belum umum dikalangan masyarakat. Umumnya masyarakat mengetahui bahwa sistem bagi hasil dalam perusahaan adalah antara pengelola dan pemegang saham perusahaan. Namun, dalam PT. RDS harus alokasikan kesektor infaq. Sehingga masih banyak masyarakat yang menanggapi hal tersebut mengurangi profit yang seharusnya mereka dapatkan. Hal ini sebagaimana disampikan dalam wawancara berikut.¹⁵⁵

“banyak masyarakat yang masih belum faham dengan konsep infaq produktif ini. Jadi masih menanggapi bahwa keuntungan yang mereka dapatkan tidak maksimal karena harus dipotong sekian persen. Bahkan ada diantara mereka yang seakan masih belum percaya terhadap pengelolaan yang kami lakukan. Sehingga mungkin perlu pemahaman hal seperti ini kepada masyarakat”.

Dari wawancara tersebut diperoleh bahwa. Pemahaman masyarakat yang kurang tentang infaq membawa mereka kepada paradigma bahwa penerapan infaq yang dilakukan akan mengurangi apa yang seharusnya mereka dapatkan kemudian masih banyak masyarakat yang kekurangan kepercayaan terhadap pengelolaan infaq yang dilakukan PT. RDS. Sehingga minat mereka untuk berinvestasi masih sangat minim. Hal ini merupakan tugas besar manajemen

¹⁵⁵ Haqqul Yaqin, wawancara (Pacet, 29 April 2019).

perusahaan untuk memberikan edukasi kepada masyarakat terkait dengan pengelolaan infaq.

4) Keorganisasian

Dengan potensi dan sistem yang sudah terbangun dengan baik, seharusnya pengelolaan infaq produktif PT. RDS tidak sekedar dikelola oleh satu divisi dalam struktur perusahaan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan dalam wawancara berikut.

“sebenarnya akan lebih baik jika pengelola infaq perusahaan ini bisa berdiri sendiri mas. Jadi bisa fokus dalam mengurus pengelolaan infaq. Jika masih seperti sekarang, pengelolaan infaq sulit untuk fokus, sebab masih ada tanggungan dipekerjaan divisi keuangan dan pengawas syariahnya”.¹⁵⁶

Dari wawancara tersebut diperoleh bahwa. Dengan potensi dan beban kerja dalam pengelolaan infaq PT. RDS. Akan sangat membantu jika pengelolaan infaq dilakukan oleh organisasi yang terpisah, sehingga pengelolaan infaq dapat dilakukan dengan lebih maksimal. Sebab apabila pengelolaan infaq dilakukan oleh salah satu divisi perusahaan, maka akan membuat pengelolaan kurang maksimal. Sebab, fokus pengelolaan infaq perusahaan masih harus terbagi dengan pekerjaan lain dalam divisi tersebut.

¹⁵⁶ Muzani fahmi, wawancara (Pacet, 26 April 2019).

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti berusaha menyajikan analisis implementasi pengelolaan infaq produktif berbasis kewirausahaan dalam upaya penguatan peran pesantren. Yang mana dalam penelitian ini peneliti mendeskripsikan pengelolaan adalah sebagai fungsi-fungsi manajemen. Adapun fungsi manajemen yang teruraikan dalam penelitian ini adalah fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*), dan fungsi pengawasan (*controlling*).

Selain itu, dalam penelitian ini juga menganalisis apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi pengelolaan infaq produktif berbasis kewirausahaan dalam upaya penguatan ekonomi pesantren. Berikut merupakan sajian analisis tentang pengelolaan infaq produktif berbasis kewirausahaan pesantren (Studi pada PT. Rijan Dinamis Selaras (RDS)).

A. Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren

Dalam pembahasan tentang implementasi pengelolaan dana infaq produktif berbasis kewirausahaan dalam upaya penguatan ekonomi pesantren ini akan memaparkan keserasihan antara teori fungsi manajemen dengan data lapangan yang diperoleh. Keserasihan antara keadaan lapangan dan teori bertujuan untuk memudahkan analisis terhadap objek penelitian. Sehingga dengan analisis yang baik, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan pengelolaan dana infaq yang lebih baik.

Sebagaimana yang telah terurai dalam bab sebelumnya. Bahwa penelitian ini menggunakan alat ukur berupa fungsi-fungsi manajemen. Berdasarkan analisis yang dilakukan peneliti, fungsi manajemen yang berjalan dalam pengelolaan dana infaq adalah fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*), dan fungsi pengewasan (*controlling*). Adapun pembahasan fungsi-fungsi manajemen tersebut terurai sebagaimana berikut.

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) Infaq Produktif PT. RDS

Perencanaan berhubungan erat dengan manajemen. suatu rencana pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditentukan sebelum melakukan berbagai kegiatan guna mencapai suatu tujuan. perencanaan juga dapat dikatakan tindakan yang menyeluruh yang berusaha mengoptimalkan sumber daya dari suatu sistem.¹⁵⁷

Perencanaan terjadi disemua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut. Perencanaan dalam organisasi bersifat esensial karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peran penting jika dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Menurut Hani Handoko perencanaan adalah pemelihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang mempertimbangkan waktu, skala dan proses serta memenuhi empat tahap dasar dalam perencanaan. Yaitu, Menetapkan tujuan, merumuskan keadaan saat ini,

¹⁵⁷ Parmono Atmadi, Beberapa Pengertian dan Teori Perencanaan, (Jakarta: Kertas Jaya, 1982),h. 1-2.

mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan dan mengebangkan rencana atau serangkaian kegiatan. Sehingga dengan perencanaan tersebut tujuan yang telah ditetapkan akan mendapatkan hasil yang maksimal.¹⁵⁸

Dari empat tahapan tersebut bentuk-bentuk penerapan dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS bejalan sebagaimana berikut.

a. Menetapkan Tujuan

Tujuan adalah hasil yang diinginkan sebuah organisasi dalam menjalankan oprasional organisasi tersebut. Sedangkan dalam perencanaan pengelolaan infaq produktif PT. RDS bertujuan agar usaha yang dilakukan dapat memberikan kontribusi dalam bidang pendidikan dan kontribusi kepada masyarakat yang membutuhkan. Hal ini sebagaimana tujuan dari perusahaan dalam pengelolaan infaq yakni *education oriented* dan *social oriented*.

Penetapan tujuan *education oriented* merupakan sebuah gagasan yang diambil berdasarkan cita-cita besar pengasuh pesantren dalam memajukan pendidikan yang ada di Indonesia. Dengan konsep pendidikan yang dilakukan dengan memedukan pesantren dan pendidikan formal dengan tujuan akhir dapat mencetak santri-santri yang mandiri, maka dengan pengelolaan dana infaq produktif diharapkan dapat memberikan kesempatan kepada siapapun untuk dapat melanjutkan pendidikan. Sehingga salag satu muara dalam perencanaan adalah dengan pengelolaan dan infaq produktif PT. RDS dapat memberikan beasiswa pendidikan kepada mahasiswa berprestasi.

¹⁵⁸ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 79.

Tujuan selanjutnya adalah *social oriented*. Orientasi terhadap sosial masyarakat merupakan sebuah tradisi yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat pesantren. Yang mana sejak awal berdiri pondok pesantren merupakan sebuah organisasi pendidikan serta sosial kemasyarakatan. Sehingga akan sangat terasa asing jika ada pondok pesantren yang berdiri justru dari sumbangan masyarakat. Tentunya, untuk dapat memberi kepada masyarakat, pesantren harus memiliki dan mampu terlebih dahulu. Maka, salah satu tujuan berdirinya perusahaan PT. RDS adalah untuk membangun kemandirian pondok pesantren. Sehingga dengan kemandirian tersebut pesantren dapat memberi kepada masyarakat.

Untuk mewujudkan orientasi terhadap sosial kemasyarakatan. Pengelolaan dana infaq menjadi salah satu sumber pemenuhan orientasi sosial pondok pesantren. yang mana, dengan perolehan dana infaq PT. RDS pondok pesantren dapat dengan rutin melaksanakan kegiatan santunan kepada masyarakat kurang mampu dan anak yatim yang ada disekitar pondok pesantren.

Selain dapat memberikan santunan dan bantuan, PT. RDS dengan pengelolaanya juga dapat memberikan beasiswa pendidikan santri kepada anak-anak masyarakat yang kurang mampu yang beradadisekitar pondok pesantren. sehingga hal ini selain sebagai wujud orientasi terhadap sosial masyarakat juga dapat sekaligus menjadi orientasi pendidikan yang diberikan melalui pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS.

b. Merumuskan Keadaan Saat Ini

Merumuskan keadaan saat ini merupakan pemahaman akan posisi organisasi saat ini dari tujuan yang hendak dicapai.¹⁵⁹ Gagasan perencanaan pengelolaan infaq merupakan reaksi yang ditimbulkan dari lingkungan masyarakat pesantren yang sadar bahwa infaq merupakan potensi yang sangat besar apabila dikelola dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori perencanaan yang menyatakan bahwa perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, agar manajemen dapat aktif dalam menyerap kebutuhan lingkungan.¹⁶⁰

Dengan adanya potensi dana infaq yang begitu besar, sehingga digagas sebuah konsep tentang bagaimana pengelolaan dana infaq dengan baik, bagaimana pengalokasian pengelolaan sumber-sumber daya yang ada hingga pada akhirnya memenuhi tujuan utama yakni dapat bermanfaat dengan orientasi terhadap pendidikan serta sosial.

Reaksi pertama dalam mencapai tujuan tersebut adalah bagaimana pengelolaan dan infaq dapat dilakukan secara maksimal. Maka dengan pengelolaan dana infaq yang dilakukan secara produktif. Kemudian sumber daya yang akan menjadi sasaran dalam pendanaan adalah sistem bagi hasil perusahaan dan potensi perusahaan yang baik dalam mengelola perusahaan sehingga mendatangkan profit yang sangat baik. Kemudian sumberdaya pengelolaan yang menjadi target sasaran adalah memaksimalkan kemampuan potensi yang dimiliki oleh santri. sebab, potensi santri dalam pengetahuan agama yang cukup baik hanya memerlukan

¹⁵⁹ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 79.

¹⁶⁰ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 87.

bagaimana penyesuaian dilapangan terkait dengan pengelolaan dana infaq dengan baik.

c. Mengidentifikasi Hambatan dan Kemudahan

Mengidentifikasi hambatan dan kemudahan merupakan segala kekuatan, kelemahan, hambatan dan kemudahan yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.¹⁶¹ Dalam melakukan pengidentifikasian hambatan dan kemudahan pengelolaan dan infa produktif PT. RDS dilakukan dengan beberapa cara.

Kemudahan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi yang dapat membantu menunjang tercapainya tujuan. Salah satu kemudahan dalam pengelolaan dan infaq produkif PT. RDS adalah. *Satu*, memiliki konsep sistem yang sudah teruji. Konsep pengelolaan dan infaq produktif merupakan gagasan turunan yang dimiliki oleh pengasuh pondok pesantren dan sebelumnya telah berjalan di unit-unit usaha pondok pesantren. Sehingga konsep ini sudah tinggal berjalan tanpa harus merincikan dan mengatur ulang konsep pengelolaan infaq secara produktif. *Kedua*, sumber pengimpunan dana yang tetap. Sumber penghimpunan dana infaq produktif yang diambilkan dari margin perusahaan sebesar 10% merupakan sebuah kemudahan yang dimiliki dalam penghimpunan dana infaq, sehingga pengelolaan dana infaq dapat diprediksi dengan lebih baik selanjutnya. *Ketiga*, Sumber daya manusia. Kemudahan lainnya adalah potensi santri yang sangat membantu dalam pengelolaan dan infaq produktif. Sebab kemampuan menganalisa yang baik dalam

¹⁶¹ Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 79.

pengelolaan dana infaq meruakan kebutuhan utama. Sehingga pengselolaan dana dapat dilakukan secara baik dan profesional.

Adapun faktor penghambat merupakan potensi yang dapat menjadi berkurangnya efektifitas dan efisiensi pengelolaan dana infaq PT. RDS. Ada beberapa hal yang dapat menjadi spenghambat dalam pengelolaan dana infaq produktif. Yaitu. *Satu*, kurangnya edukasi masyarakat tentang pengelolaan dan infaq secara produktif. Minimnya edukasi masyarakat tentang pengelolaan dana infaq membuat kurang dapat diterimanya konsep infaq produktif kepada masyarakat luas, sehingga perlu dilakukan edukasi terlebih dahulu agar mereka dapat memahami dan menerima konsep infaq produktif dengan baik. *Kedua*, fokus bidang pengelolaan yang masih dibebankan kepada salah satu divisi, sehingga pengelolaan masih kurang dari upaya optimalisasi.

d. Mengembangkan Perencanaan

Pengembangan perencanaan merupakan tahap terakhir yang dilakukan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁶² Dalam tahap pengembangan pengelolaan dana infaq produktif dilakukan dengan cara pemaksimalan pendistribusian dana infaq produktif. Yang mana hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan permodalan kepada unit usaha potensial PT. RDS dan atau mengembangkan sebuah unit usaha baru yang pada akhirnya akan dikelola sendiri oleh PT. RDS. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan produktifitas dalam pengelolaan dana infaq produktif yang telah dihimpun.

¹⁶² Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 79.

Dengan demikian pengelolaan dana infaq yang dilakukan secara produktif akan berpotensi sebagai peningkatan unit-unit usaha perusahaan sekaligus memaksimalkan dana yang terhimpun dengan baik dan menjadi sebuah sumber pendanaan pondok pesantren dalam mencapai tujuan pengelolaan dana infaq.

Selain itu. Berdasarkan hasil analisis peneliti yang diperoleh dari data wawancara dan observasi. Perencanaan yang dilakukan oleh PT. RDS dalam pengelolaan infaq produktif merupakan gagasan yang dimiliki oleh KH. Mahfudz Syaubari. Sehingga perencanaan yang dilakukan dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan merupakan hasil gagasan pemilik perusahaan. Perencanaan ini baik disengaja atau tidak merupakan sebuah konsep yang saat ini sudah berkembang dan berjalan didalam perusahaan dengan baik.

Dalam teori fungsi manajemen perencanaan, ada setidaknya tiga unsur yang harus terpenuhi untuk memperoleh perencanaan yang baik. Yaitu tujuan organisasi, bidang fungsional dan waktu.

Tujuan adalah hasil yang diinginkan sebuah organisasi dalam menjalankan oprasional organisasi tersebut. Sedangkan dalam perencanaan pengelolaan infaq produktif PT. RDS bertujuan agar usaha yang dilakukan dapat memberikan kontribusi dalam bidang pendidikan dan kontribusi kepada masyarakat yang membutuhkan. Hal ini sebagaimana tujuan dari perusahaan dalam pengelolaan infaq yakni *education oriented* dan *social oriented*.

Bidang fungsional merupakan rencana produksi, rencana pemasaran, keuangan dan personalia. Bidang fungsional dapat juga dikatakan sebagai strategi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk memenuhi tujuan perusahaan

tentang pengelolaan infaq, PT. RDS menyusun strategi perencanaan pengelolaan infaq yang dilakukan dengan membagi sumber penghimpunan dana. Yaitu dengan menentukan sumber tetap dana infaq yang diperoleh dari prosentase bagi hasil perusahaan. Yang mana manajemen menetapkan prosentase bagi hasil untuk alokasi dana infaq adalah sebesar 10% dari laba perusahaan. Selain itu strategi pengelolaan dana infaq juga dilakukan disektor-sektor produktif. Yakni dengan menginvestasikan dana infaq yang terkumpul ke unit-unit usaha potensial yang berada dibawah manajemen PT. RDS.

Kemudian perencanaan pendistribusian dana infaq dilakukan dengan mendistribusikan dana infaq ke sektor pendidikan dan sektor sosial. pengalokasian dana infaq pada sektor pendidikan dilakukan dengan memberikan beasiswa kepada santri yang memiliki prestasi dilingkungan pondok pesantren Riyadlul Jannah. Pengalokasian lainnya adalah pengalokasian disektor sosial. Distribusi dana kesektor sosial dilakukan dengan cara memberikan beasiswa dan bantuan kepada masyarakat yang kurang mampu, fakir, miskin, anak yatim dan duafa.

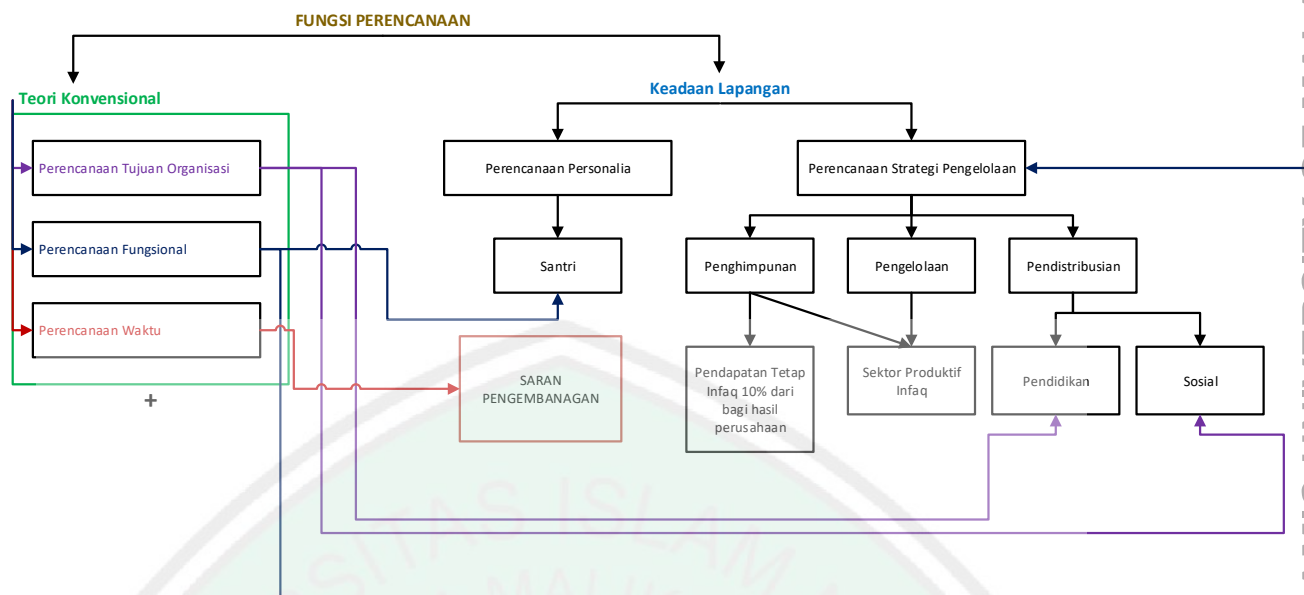
Sedangkan perencanaan dalam pengalokasian personalia dalam pengelolaan infaq produktif. PT. RDS memanfaatkan sumberdaya dan potensi santri sebagai pengelola dana infaq produktif PT. RDS baik dalam penghimpunan, pengelolaan dan pendistribusian dana infaq produktif perusahaan.

Waktu merupakan perencanaan masa yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, waktu umumnya menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Semakin lama antara waktu prediksi dan kejadian nyata, memungkinkan terjadinya kesalahan semakin besar begitu juga sebaliknya.

Dalam fungsi manajemen perencanaan pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Masih belum terdapat perencanaan waktu dalam pengelolaan infaq secara spesifik. Artinya perencanaan waktu hanya tergambar secara umum yakni dalam durasi target capaian pengelolaan infaq produktif perusahaan yang masih belum terdeskripsi secara jelas. Pendeskripsian target kerja dalam pengelolaan infaq masih sebatas jangka panjang dan jangka pendek saja.

Perencanaan waktu atau durasi dalam penyelesaian target perusahaan harus ditentukan secara spesifik, agar seluruh program kerja dalam pengelolaan dapat terselesaikan sesuai dengan *deadline* yang telah ditetapkan. Selain memudahkan dalam penyelesaian *deadline* program kerja. Perencanaan target waktu juga membawa dampak yang sangat besar dalam hal efektifitas dan efisiensi pada pengelolaan infaq produktif perusahaan. Dengan program kerja yang terselesaikan sesuai *deadline*, maka akan menciptakan lingkungan yang tertata dan bahkan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Untuk mempermudah dalam memetakan pembahasan fungsi perencanaan manajemen dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS peneliti berusaha menyajikannya dalam bentuk bagan berikut.



Gambar 5.1 Bagan Fungsi Perencanaa Dana Infaq Produktif PT. RDS
(Sumber : Data Diolah 2019)

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Infaq Produktif PT. RDS

Menurut Hendry Fayol Organizing adalah sinergi antara sumber daya manusia, sumberdaya alam, sumber daya fisik dan sumber daya modal. Seluruh dari komponen tersebut diatur dengan berbagai cara agar saling berkesinambungan anantara satu dan yang lain. Untuk mewujudkan ketersinambungan dengan baik dilakukan spesifikasi pekerjaan yang disesuaikan dengan kemampuan sumber daya manusia terhadap sumber yang dapat dikelola lainnya.¹⁶³

Pembagian kerja adalah pemerintahan tugas agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.¹⁶⁴

¹⁶³ Henry Fayol , Industri dan Manajemen Umum, (Terj. Winardi, London: Sir Issac and Son, 1985), h 56.

¹⁶⁴ T. Hani Handoko, Manajemen Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2014), h.167.

Dalam pengelolaan dan infaq produktif PT. RDS, ternyata manajemen memiliki pemikiran yang sama tentang deskripsi dari pengorganisasian. Yakni pengaturan seluruh sumberdaya agar tercipta keserasihan antara sumber daya yang dikelola dengan sumber daya yang mengelola. Dalam hal ini sumber daya yang dikelola adalah dana infaq yang sistem pengelolaanya dengan cara produktif. Agar pengelolaan dana infaq produktif ini dapat terkelola dengan baik maka PT. RDS juga mempersiapkan sumberdaya pengelola dana tersebut.

Pelaksanaan proses pengeorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin dalam fungsi pengorganisasian, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu: 1) Pembagian kerja. 2) Departementalisasi, 3) Bagan organisasi, 4) Rantai perintah dan kesatuan perintah, 5) Tingkat Hirarki Manajemen.¹⁶⁵

Pembagian kerja adalah upaya untuk pencapaian tujuan yang dilakukan dengan bersama-sama. Artinya pewujudan pencapaian tujuan dilakukan dengan berkelompok sehingga tujuan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.¹⁶⁶

Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Pembagian kerja dilakukan dengan membagi beban kerja kedalam empat bagian, yaitu tanggung jawab keuangan, tanggung jawab penghimpunan dana infaq, tanggung jawab pengelolaan dan infaq produktif dan tanggung jawab pendistribusian dana infaq. Tanggung jawab keuangan bertugas sebagai pencatat seluruh dana yang keluar masuk dalam

¹⁶⁵ T. Hani Handoko, Manajemen Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2014), h.169

¹⁶⁶ T. Hani Handoko, Manajemen Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2014), h.171

pengelolaan infaq produktif. Tanggung jawab penghimpunan bertugas untuk mengurus segala kegiatan terkait dengan cara dan pengambilan keputusan dalam pengumpulan dana infaq PT. RDS. Tanggung jawab pengelolaan bertugas untuk mengurus segala kegiatan terkait dengan cara dan tanggung jawab pengelolaan infaq yang dilakukan secara produktif oleh PT. RDS. Dan tanggung jawab pendistribusian bertugas sebagai penentu cara dan pengambilan keputusan tentang penyaluran dana infaq yang terkumpul.

Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama.¹⁶⁷ Hal ini umumnya tercermin dalam struktur sebuah organisasi atau perusahaan.

Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Kegiatan departementalisasi dilakukan dengan membagi membentuk sub organisasi kedalam dua divisi perusahaan, yakni divisi keuangan dan divisi pengawas syariah, yang mana masing-masing divisi dipimpin oleh satu manajer sebagai pengawas dalam menjalankan kerja yang diberikan. Pembagian kerja secara terperinci dapat dipaparkan bahwa divisi keuangan mendapatkan tanggung jawab sebagai pencatat seluruh transaksi baik yang masuk, proses prngelolaan atau yang didistribusikan dalam pengelolaan infaq produkif perusahaan. kemudian pembagian tanggung jawab yang utama dipegan oleh divisi pengawas syariah. Divisi ini bertanggung jawab atas seluruh kegiatan dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS, baik dalam proses

¹⁶⁷ T. Hani Handoko, Manajemen Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2014), h.167

penghimpunan, pengelolaan bahkan dalam proses pendistribusian dana infaq produktif perusahaan.

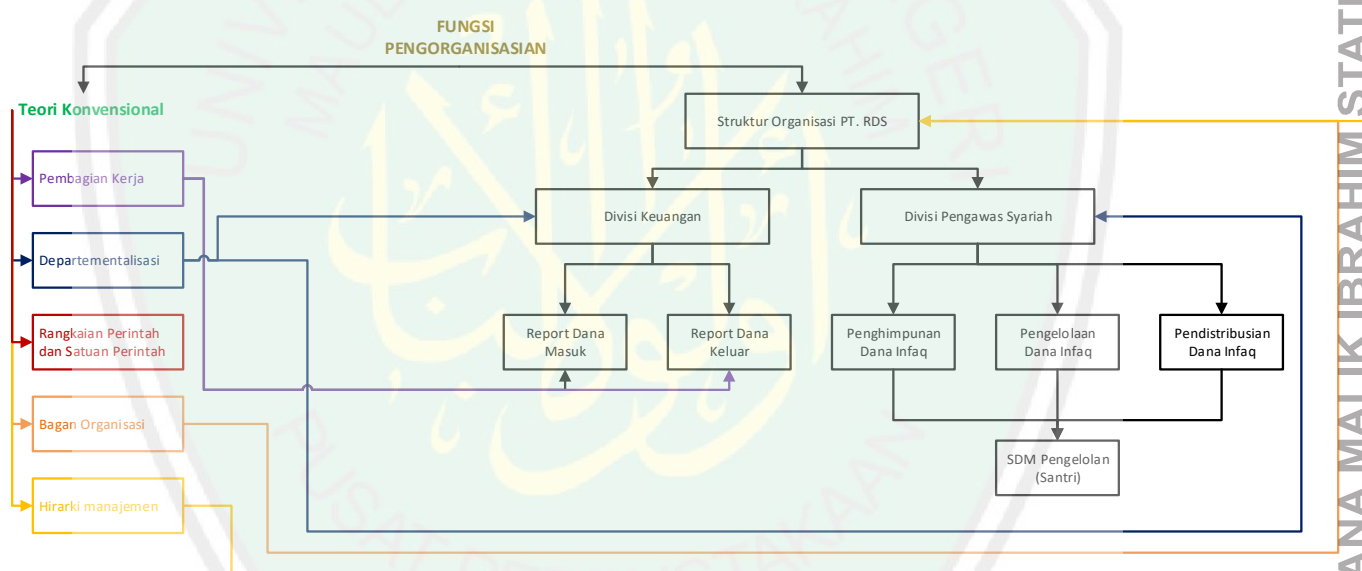
Selanjutnya dalam pengelolaan infaq produktif, bagan organisasi terbentuk sesuai dengan struktur organisasi PT. RDS, yang mana dalam struktur organisasi yang bertanggung jawab secara langsung dalam pengelolaan infaq produktif adalah divisi keuangan dan divisi pengawas syariah PT. RDS.

Tingkat hirarki manajemen merupakan tingkatan-tingkatan yang membedakan tanggung jawab dalam organisasi. Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS tingkatan hirarki yang manajemen juga tergambar dalam struktur organisasi. Tingkat hirarki yang terbentuk dengan adanya penempatan sumberdaya yang bertanggung jawab dalam masing-masing divisi, adapun sumberdaya yang bertanggung jawab atas satu divisi dijabat oleh seorang manager. Kemudian kumpulan manager-manager tersebut dipimpin oleh satu direktur utama. Dan direktur utama bertanggung jawab penuh atas seluruh jajaran yang ada dibawahnya dengan cara mempertanggungjawabkannya kepada pimpinan perusahaan atau president komisaris PT. RDS.

Temuan peneliti tentang fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS masih belum sepenuhnya menerapkan unsur-unsur pembentuk fungsi pengorganisasian perusahaan. Berdasarkan observasi peneliti pada lokasi studi peneliti tidak menemukan dokumen rantai perintah dan satuan perintah dalam manajemen PT. RDS. Namun tentunya sangat tidak relevan apabila dalam sebuah organisasi tidak memiliki rantai perintah dan satuan perintah, sehingga peneliti melakukan analisis dalam observasi penelitian. Hasilnya, rantai perintah dalam PT.

RDS sejatinya sudah terbentuk, namun belum terdokumentasikan dengan baik. Rantai perintah yang berjalan hanya terlaksana secara otodidak dan mengalir begitu saja. Sehingga menurut hemat peneliti untuk mengoptimalkan rantai perintah dan satuan perintah dalam manajemen PT. RDS terkhusus dalam pengelolaan infaq produktif, perlu dibentuk rantai perintah dan satuan perintah yang terdokumentasi dengan baik.

Untuk mempermudah dalam memetakan pembahasan fungsi pengorganisasian manajemen dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS peneliti berusaha menyajikannya dalam bentuk bagan berikut.



Gambar 5.2 Bagan Fungsi Pengorganisasian Dana Infaq Produktif PT. RDS
(Sumber : Data Diolah 2019)

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*) Infaq Produktif PT. RDS

Fungsi pengarahan adalah cara atau metode yang digunakan untuk membuat atau mendapatkan para sumber daya manusia melakukan apa yang diinginkan dan

harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuatan pemimpin serta kegiatan-kegiatan pemimpin seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.¹⁶⁸

Pengarahan adalah penjelasan, petunjuk, serta pertimbangan dan bimbingan terdapat para petugas yang terlibat, baik secara structural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar, dengan pengarahan staff yang telah diangkat dan dipercayakan melaksanakan tugas di bidangnya masing-masing tidak menyimpang dari garis program yang telah ditentukan.¹⁶⁹

Dalam menjalankan fungsi pengarahan sebuah organisasi, terdapat lima unsur yang harus terpenuhi agar proses pengarahan dapat berjalan maksimal. 1) Motivasi, 2) Komunikasi, 3) Kepemimpinan 4) Perubahan dan pengembangan organisasi dan 5) Manajemen konflik.

Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS aplikasi dari fungsi pengarahan dijalankan dengan memperkuat leadership, kekuasaan dan penghargaan yang dimiliki oleh perusahaan. Sejatinya fungsi pengarahan yang dipaparkan lebih mendeskripsikan kepada fungsi pengarahan perusahaan, namun fungsi pengarahan ini juga tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan infaq produktif perusahaan.

Motivasi adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan. Dalam hal ini membahas bagaimana cara agar perusahaan dapat memotivasi para pelaksana agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja yang mereka lakukan dapat meningkat.

¹⁶⁸ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 25.

¹⁶⁹ Luther Gullick, *Educational Administration*, (Edition, New York, Mc Graw Hill co, 1965), h 20.

Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS motivasi yang diberikan kepada seluruh sumberdaya pengelola infaq produktif adalah dengan.

a. Bisyaroh (gaji)

Dengan memberikan mereka bisyaroh menunjukkan bahwa perusahaan ternyata tidak hanya menuntut keikhlasan pekerja dalam bekerja, namun pekerja dapat memberikan profesionalisme dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada pekerja. Bisyaroh bisa memberikan mereka motivasi agar lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka terima.

b. Deskripsi Kerja

Melihat moral para pengelola infaq produktif. Pekerjaan yang tidak terdeskripsi dengan baik justru akan memaksakan mereka bekerja dengan tanpa adanya kejelasan. PT. RDS dalam pengelolaan infaq produktif memberikan deskripsi tentang tugas yang dibebankan kepada para pengelola infaq agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien.

c. SOP (Standart Oprasional Prosedur)

SOP merupakan hal yang wajib ada dalam sebuah organisasi, sebab perusahaan yang tidak memiliki SOP yang jelas justru akan membuat pekerjaan tidak dilakukan dengan baik. Sehingga PT. RDS merancang sebuah SOP tugas yang mengatur berjalanya seluruh proses pengelolaan dan infaq dengan baik. Hal ini dapat dilihat dalam bagan pengelolaan dana infaq PT. RDS.

Dari bentuk motivasi tersebut, peneliti menganggap bahwa bentuk motivasi yang diberikan hanya dalam motivasi fungsional. Ada bentuk motivasi lain yang

harus dipenuhi oleh perusahaan terhadap tenaga pengelola, yaitu motivasi moral. Motivasi moral umumnya diberikan dalam bentuk pendekatan-pendekatan yang lebih mendalam. Seperti memberikan liburan, acara silaturahmi dan menciptakan suasana berkeja sebagaimana mereka berada dalam sebuah keluarga yang menyatukan mereka. Hal-hal tersebut merupakan sebuah saran pengembangan selanjutnya yang dapat ditambahkan dalam menjalankan fungsi pengarahan perusahaan.

Komunikasi, merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang ke orang lain. Pemindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata dalam percakapan namun juga berupa ekspresi wajah, intonasi bahkan struktur berkomunikasi.¹⁷⁰

Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS komunikasi dibentuk dengan cara membuat garis koordinasi pada masing-masing tingkatan organisasi, tingkatan organisasi yang lebih tinggi ataupun dibawahnya. Untuk komunikasi antar bidang mereka dapat melakukannya dengan bentuk komunikasi koordinasi secara horizontal. Contoh koordinasi antara divisi keuangan dan divisi pengawas syariah. Sedangkan koordinasi yang terjadi antara divisi pengawas syariah kepada para staff atau koordinasi manager divisi pengawas syariah kepada persident direktur dapat dilakukan dengan koordinasi vertikal. Untuk membentuk garis koordinasi yang lebih fleksibel PT. RDS juga menerapkan sistem garis koordinasi gabungan. Artinya koordinasi dapat dilakukan baik antar bidang sejenjang atau dengan jenjang yang lebih tinggi dan lebih rendah.

¹⁷⁰ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 270.

Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai majerial, yang memiliki arti suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh dari kegiatan kepada sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.¹⁷¹

Dalam pengelolaan dana infaq PT. RDS. Jenjang pimpinan tertinggi tetap dipegang oleh president komisaris PT. RDS. Namun dalam hal pelaksanaan teknis pengelolaan infaq dipimpin oleh manager pengawas syariah. Manager pengawas syariah memiliki tugas untuk tetap menjaga kestabilan kinerja pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Caranya adalah dengan membangun komunikasi yang baik, memberikan pengarahan tanggung jawab yang baik serta mengawasi dan memberikan solusi dari permasalahan-permasalahan dalam proses pengelolaan infaq produktif perusahaan.

Selain itu PT. RDS memiliki sistem komunikasi yang efektif. Hal ini berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti pada lokasi studi. Sistem ini didukung oleh latar belakang perusahaan sebagai perusahaan yang berada dan memiliki pondok pesantren. Pengaruh kultur pesantren yang mengedepankan prinsip hormat dan ta'dzim terhadap guru memiliki andil besar dalam pembangunan komunikasi dalam pengelolaan infaq. Hal ini terlihat dari penanganan permasalahan yang terjadi didalam pengelolaan infaq produktif, yang mana muara permasalahan akan kembali kepada keputusan guru sekaligus president komisaris perusahaan, dan keputusan tersebut bersifat final. Sehingga sedikit sekali permasalahan yang timbul dalam pengelolaan infaq, sebab keputusan yang ditetapkan dapat diterima oleh seluruh manajemen.

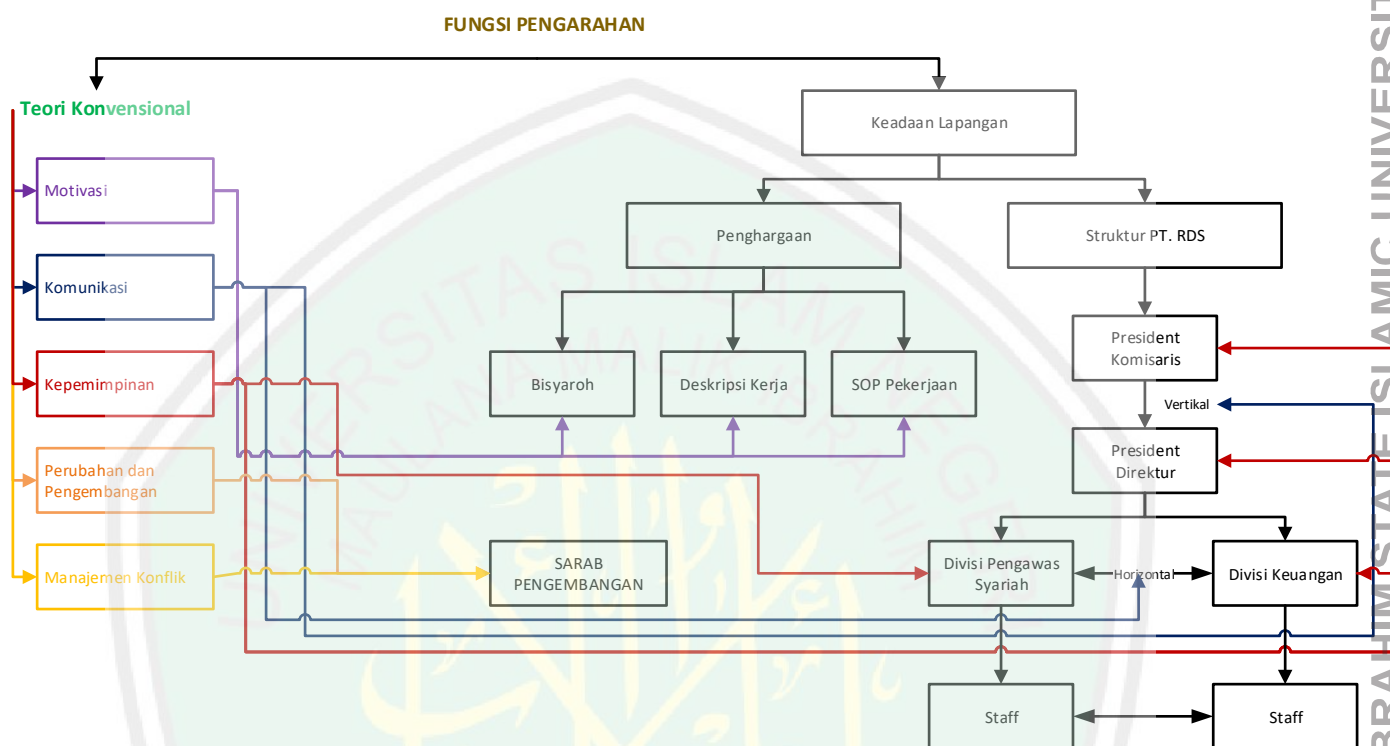
¹⁷¹ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 291.

Dari analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa tidak semua unsur dalam fungsi pengarahan ada pada pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Ada beberapa unsur yang tidak terpenuhi, yaitu perubahan pengembangan organisasi dan manajemen konflik.

Berdasarkan analisis peneliti tentang perubahan pengembangan organisasi dalam pengelolaan infaq selama ini masih belum teroganisir dengan baik. Sehingga perlu bagi manajemen untuk memperhatikan bagaimana pengembangan-pengembangan yang bisa menjadi trobosan baru dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan. Pengembangan pengelolaan dana infaq dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara tidak menutup diri dengan adaptasi ilmu pengetahuan khususnya dalam pengelolaan dana infaq produktif. Untuk inovasi yang lebih efektif PT. RDS dapat merangkul perguruan-perguruan tinggi untuk menganalisis bagaimana pengelolaan dana infaq perusahaan agar menjadi lebih maksimal atau mencari dan memperbaiki celah yang ada dalam pengelolaan infaq produkti. Tentunya hal ini akan membawa dampak positif bagi pengelolaa infaq perusahaan.

Temuan yang dapat menjadikan perbaikan lainnya dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS dalam penelitian ini adalah manajemen konflik pengelolaan infaq PT. RDS. Menurut analisis yang dilakukan, peneliti belum menemukan penerapan manajemen konflik dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan. sehingga perlu bagi PT. RDS untuk mengatur bagaimana strategi yang terbaik dalam penanganan konflik dalam pengelolaan infaq produktif.

Untuk mempermudah dalam memetakan pembahasan fungsi pengarahan manajemen dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS peneliti berusaha menyajikannya dalam bentuk bagan berikut.



Gambar 5.3 Bagan Fungsi Pengarahan Dana Infaq Produktif PT. RDS
(Sumber : Data Diolah 2019)

4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*) Infaq Produktif PT. RDS

Pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan apa yang direncanakan dan memperoleh hasil juga sesuai dengan rencana.¹⁷²

Dalam proses pengawasan pada pengelolaan infaq produktif PT. RDS, dilakukan dengan menerapkan standart pengawasan yang goal nya kepada efektif

¹⁷² Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2016) h 357

dan efisien sebuah pekerjaan dan efektif dan efisien pengelolaan. Dalam tolak ukur efektif dan efisien sebuah pengelolaan dilakukan dengan mengedepankan prinsip keseimbangan. Keseimbangan yang dimaksud adalah tidak terjadi selisih antara dana yang dihimpun dan dana yang didistribusikan.

Dari prinsip keseimbangan tersebut peneliti menemukan nilai lain yang terkandung dalam penerapan prinsip tersebut. Yaitu besarnya nilai kejujuran yang ingin ditanamkan dalam fungsi pengawasan perusahaan dalam pengelolaan infaq produktif.

Upaya lainnya dalam memenuhi standart efektif dan efisien lainnya adalah di lingkungan pekerjaan. Untuk menciptakan lingkungan pekerjaan yang dapat meningkatkan kepercayaan pimpinan dan pemegang saham perusahaan, PT. RDS melakukannya dengan mengedepankan prinsip amanah. Kata amanah disini bermakna bisa dipercaya, artinya seluruh kegiatan mengenai pengelolaan dana infaq PT. RDS harus dilakukan dengan landasan menjaga amanah yang diberikan. Dengan prinsip seperti itu justru akan meningkatkan tanggung jawab dalam menjalankan fungsi dan tugas sebagai pengelola dan infaq produktif perusahaan.

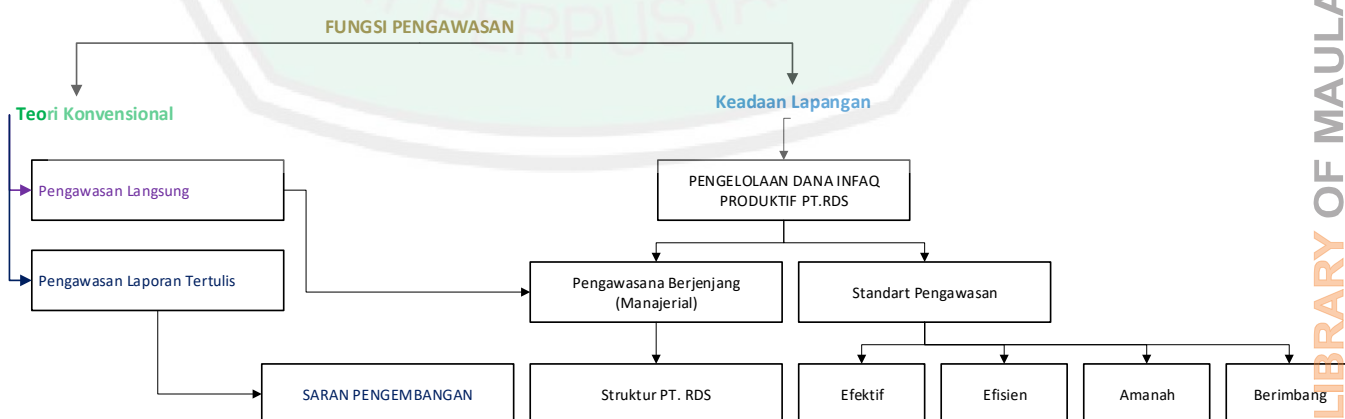
Untuk menjaga seluruh proses pengawasan berjalan baik. PT. RDS memaksimalkan peran manajer-manajer perusahaan untuk membantu pengawasan secara langsung dalam pengelolaan infaq produktif. Pengawasan ini merupakan pengawasan yang dilakukan secara berjenjang dengan aktor utama dalam melakukan pengawasan ada ditingkat manajerial. Manajer-manajer tersebut menjalankan tugasnya dibawah pengawasan president direktur begitu juga seterusnya hingga president direktur perusahaan menjalankan tugasnya dibawah

pengawasan president komisaris perusahaan. Hal ini sebagaimana terdeskripsikan dalam struktur organisasi PT. RDS.

Dalam fungsi pengawasan yang dilakukan oleh PT. RDS. Pelaksanaan fungsi pengawasan masih belum optimal, sebab fungsi pengawasan hanya berjalan dalam bentuk pengawasan secara langsung. Belum ada pengawasan tertulis dalam pelaksanaan pengelolaan infaq. Hal ini merupakan salah satu dampak dari masih belum teraplikasinya sistem pelaporan tertulis terhadap kinerja karyawan pengelola dana infaq, sehingga pengawasan yang dilakukan dalam bentuk evaluasi kinerja karyawan dalam bentuk laporan kinerja belum dapat terlaksana.

Untuk mengoptimalkan pengawasan yang pengelolaan dana infaq produktif, tentunya perusahaan harus mempersiapkan sistem pelaporan kinerja karyawan agar pengawasan yang dilakukan oleh manajerial dapat dilakukan berdasarkan data tertulis perusahaan.

Untuk mempermudah dalam memetakan pembahasan fungsi pengawasan manajemen dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS peneliti berusaha menyajikannya dalam bentuk bagan berikut.



Gambar 5.4 Bagan Fungsi Pengawasan Dana Infaq Produktif PT. RDS
 Sumber: Data Diolah 2019

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren

Faktor penghambat adalah segala sesuatu yang dapat mengganggu dalam memperoleh hasil yang maksimal dalam berjalanya sebuah strategi. Sedangkan faktor pendukung adalah segala sesuatu yang menjadikan strategi berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan dan bahkan dapat melebihi target yang telah ditetapkan dalam berjalanya sebuah strategi.

Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Terdapat beberapa faktor-faktor yang mengakibatkan belum berjalan maksimalnya pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Adapun faktor penghambat dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS adalah : 1) Struktur organisasi perusahaan, 2) *Upgrading* keilmuan, 3) Pemahaman masyarakat dan 4) Keorganisasian.

Permasalahan struktur organisasi yang terjadi berdasarkan analisis peneliti adalah sumberdaya dalam pengelolaan infaq produktif masih belum fokus menangani satu bidang tanggung jawab. Sebab masih ada beberapa orang yang bertanggung jawab dalam pengelolaan infaq juga termasuk dalam struktur lain dalam lingkungan organisasi lain pondok pesantren Riyadlul Jannah. Sehingga dengan demikian akan terjadi penumpukan tanggung jawab yang harus dipegang oleh satu orang. Sedangkan menurut Luther salah satu tujuan pengeorganisasian

adalah untuk menentukan tanggung jawab serta sumber daya yang dapat bertanggung jawab dalam beban kerja yang diberikan.¹⁷³

Permasalahan *upgrading* keilmuan yang terjadi dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS adalah masih sedikitnya kegiatan-kegiatan yang dapat menambah dan mengasah keilmuan sumber daya pengelola infaq, seperti pelatihan-pelatihan, studi banding dan seminar yang berkaitan dengan pengelolaan dana infaq. Sehingga belum ada inovasi yang signifikan terjadi dalam pengelolaan infaq PT. RDS.

Permasalah pemahaman masyarakat dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS adalah behubungan langsung dengan sistem infaq produktif perusahaan. yang mana masyarakat masih asing dengan pembagian hasil infaq sebesar 10% yang harus mereka keluarkan jika menjadi investor. Sehingga, terjadi penurunan minat masyarakat untuk ikut berinvestasi dalam PT. RDS.

Permasalahan keorganisasian dalam pengelolaan dan infaq PT. RDS adalah skala organisasi yang memegang tanggung jawab dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Pengelola dana infaq dalam perusahaan merupakan menjadi tanggung jawab divisi pengawas syariah, sedangkan pencatatan dana keluar dan masuk adalah tanggung jawab divisi keuangan. Hal tersebut mengakibatkan pengelolaan yang berjalan harus terbagi dalam dua bidang. Untuk itu pengelola dana infaq PT. RDS seharusnya sudah bisa berdiri sendiri dengan membuat sebuah

¹⁷³ Luther Gullick , Educational Administration, (Edition, New York, Mc Graw Hill co, 1965), h 20.

lembaga yang konsen untuk mengelola dana infaq PT. RDS, agar proses pengelolaan dana infaq dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Sedangkan faktor yang menjadi pendukung dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS adalah : 1) Sistem bagi hasil perusahaan, 2) Sumber daya pengelola dana infaq produktif 3) Pendistribusian infaq diinternal pesantren.

Sistem bagi hasil perusahaan yang mengalokasikan dana sebesar 10% dari pendapatan perusahaan merupakan sistem yang sangat membantu dalam pemasukan dana infaq. Sehingga dalam pengelolaan dana infaq produktif sudah memiliki sumber tetap dalam pengelolaan infaq produktif.

Sumberdaya pengelola dana infaq PT. RDS yang merupakan kalangan santri pondok pesantren Riyadlul Jannah merupakan salah satu pendukung dalam keberhasilan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Keuntungan pertama adalah loyalitas santri yang begitu tinggi saat mereka berkontribusi dalam pengelolaan dana infaq, sebab selain mereka bisa bekerja mereka juga bisa tetap mengabdikan kepada guru dan pondok pesantren. Keuntungan yang dua adalah keilmuan yang matang dalam pemahaman pengelolaan infaq. Sebab pesantren merupakan lembaga pendidikan yang konsen dalam pendalaman materi-materi keagamaan.

Pendistribusian infaq di internal perusahaan merupakan salah satu faktor pendukung dari pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Sebab dalam pengelolaan infaq pendistribusian hanya dilakukan didalam lingkungan PT. RDS. Artinya dana infaq dikelola secara produktif dengan memanfaatkan potensi-potensi yang dimiliki perusahaan. Dana infaq yang dikelola secara produktif dengan mendistribusikan

dana tersebut ke beberapa sektor potensial PT. RDS. Seperti ikut serta dalam investasi perusahaan dan ikut dalam permodalan pendirian usaha potensial PT. RDS.

C. Temuan Penelitian

Dari hasil analisis terhadap penelitian tentang pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Diperoleh bahwa, dalam penelitian ini terdapat beberapa temuan yang dapat peneliti paparkan. Yaitu.

1. Fungsi Manajemen Infaq Produktif PT. RDS

Dari awal penelitian, peneliti berusaha mendefinisikan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS dengan parameter fungsi manajemen perencanaan (*planing*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*). Namun setelah melakukan observasi dan analisis lebih mendalam. Peneliti menemukan dua fungsi yang sudah berjalan dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Namun masih perlu banyak perbaikan dalam pengaplikasiannya. Adapun fungsi manajemen tersebut adalah.

a. Fungsi Penganggaran (*Budgetting*) Infaq Produktif PT. RDS

Budgeting merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akuntansi. Penganggaran merupakan fungsi yang berkaitan dengan pengaturan keuangan organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan untuk mengantisipasi kebocoran berlebih pada anggaran keuangan.

Dalam teori fungsi penganggaran dikatakan bahwa fungsi ini berfungsi untuk mengatur serta mengendalikan keuangan perusahaan. Namun dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Fungsi penanggran berfungsi sebagai pengaturan anggaran dalam seluruh proses pengelolaan infaq produktif PT. RDS, mulai dari penghimpunan dana hingga pendistribusian dana infaq produktif perusahaan.

Dalam pengelolaan dana infaq produktif, fungsi penganggaran berjalan dengan mengatur sumber penghimpunan dana infaq. Yakni sumber diperoleh dari bagi hasil pendapatan perusahaan sebesar 10% dan dari pengelolaan infaq produktif perusahaan.

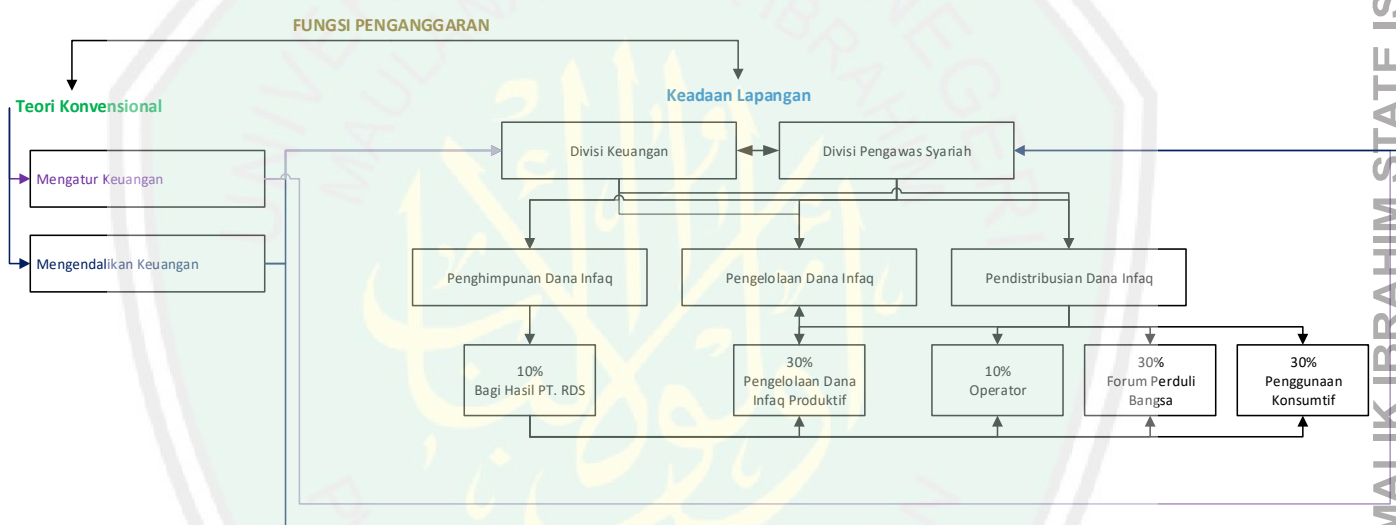
Dalam proses pengelolaan infaq prouktif PT. RDS, penganggaran pengalokasian infaq perusahaan dilakukan dengan cara. Dana infaq yang diperoleh sebesar 10% kemudian didistribusikan dengan prosentase pendistribusian sebagai berikut. 1) 10% untuk pengelola dana infaq (operator), 2) 30% untuk pengalokasian ke sektor produktif, 3) 30% untuk alikasi infaq konsumtif (pendidikan dan sosial), dan 4) 30% koperasi FPB.

Sedangkan pengendalian penganggaran dilakukan oleh divisi pengawas syariah. Pengendalian penganggaran dilakukan berdasarkan wewenang divisi dalam memutuskan dana infaq yang terkumpul akan dialokasikan ke sektor tertentu. Termasuk apakah dana tersebut akan dialokasikan ke sektor produktif atau tetap terdistribusi ke sektor konsumtif.

Hal tersebut tentunya menggambarkan bahwa pengendalian penganggaran dalam pengelolaan dan infaq produktif masih belum jelas. Sejatinya

penganggaran merupakan tupoksi utama divisi keuangan, namun dalam hal ini justru divisi pengawas syariah yang memegang kendali terhadap pengendalian penganggaran. Tentunya hal ini merupakan objek perbaikan yang harus dilakukan dalam fungsi penganggaran pengelolaan dana infaq produktif. Agar pengelolaan dana infaq dapat terlaksana secara optimal.

Untuk mempermudah dalam memetakan pembahasan fungsi penganggaran manajemen dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS peneliti berusaha menyajikannya dalam bentuk bagan berikut.



Gambar 5.5 Bagan Fungsi Penganggaran Dana Infaq Produktif PT. RDS (Sumber: Data Diolah 2019)

b. Fungsi Pelaporan (*Reporting*) Infaq Produktif PT. RDS

Merupakan fungsi yang berkaitan dengan pemberian informasi kepada pimpinan, sehingga pimpinan dapat mengetahui informasi kinerja dalam suatu organisasi. Pentingnya pelaporan terlihat dalam kaitannya dengan konsep sistem

informasi manajemen, yang merupakan hal penting dalam pengambilan keputusan oleh manager.¹⁷⁴

Dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Fungsi pelaporan berjalan dengan menggunakan dua cara. Yaitu dengan menggunakan pelaporan tertulis dan pelaporan langsung. Pelaporan tertulis yang dilakukan lebih kepada pelaporan keuangan perusahaan, yaitu pelaporan total dana yang dihimpun dan dana yang didistribusikan dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS.

Selanjutnya adalah pelaporan yang dilakukan secara langsung. Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS laporan terkait perkembangan kinerja dalam pengelolaan dan infaq dilakukan secara langsung, yakni laporan disampaikan langsung dengan tatap muka kepada jajaran pimpinan PT. RDS.

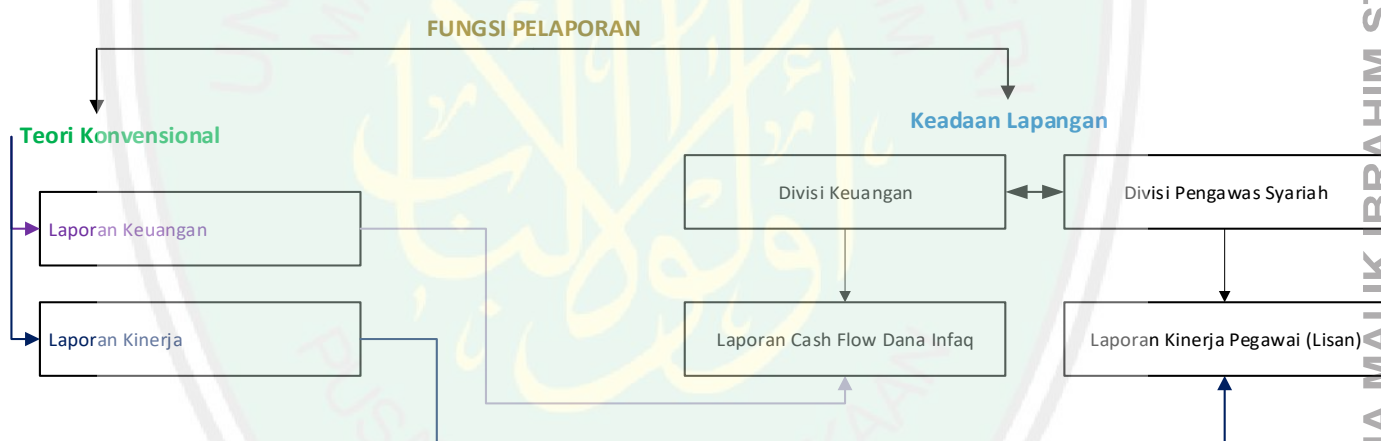
Tentunya model laporan yang disampaikan secara langsung merupakan jenis laporan yang masih belum efektif. Sebab dalam laporan secara langsung masih terdapat banyak informasi yang tidak tersampaikan. Hal ini semestinya menjadi evaluasi dan perbaikan dalam pengelolaan infaq perusahaan. Sebab, pelaporan yang disampaikan secara tertulis justru akan mempermudah pimpinan dalam menentukan kebijakan yang akan dilakukan dalam pengelolaan infaq agar menjadi lebih baik lagi.

Untuk mempermudah dalam memetakan pembahasan fungsi pelaporan manajemen dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS peneliti berusaha menyajikannya dalam bentuk bagan berikut.

¹⁷⁴ Luther Gullick , Educational Administration, (Edition, New York, Mc Graw Hill co, 1965), h 20.

Dari analisis peneliti, enam fungsi tersebut diatas merupakan fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Sejah ini fungsi-fungsi tersebut berjalan baik dalam pelaksanaan pengelolaan infaq produktif perusahaan. terdapat keterkaitan antara satu fungsi dengan fungsi lainnya sehingga terbentuk sebuah manajemen pengelolaan dana infaq yang terstruktur, teratur, efektif dan efisien. Berikut merupakan gambararan keterkaitan antara fungsi-fungsi tersebut.

Untuk mepermudah dalam memetakan pembahasan fungsi pelaporan manajemen dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS peneliti berusaha menyajikannya dalam bentuk bagan berikut.



Gambar 5.6 Bagan Fungsi Pelaporan Dana Infaq Produktif PT. RDS
(Sumber : Data Diolah 2019)



Gambar 5.7 Bagan Keterkaitan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Dana Infaq Produktif PT. RDS (Sumber : Data Diolah 2019)

Namun terdapat beberapa unsur-unsur yang belum terpenuhi dengan baik dalam pelaksanaan pengelolaan infaq produktif. Sehingga dalam penelitian ini berusaha memberikan kontribusi berupa unsur-unsur apa yang perlu menjadi tambahan untuk mendapatkan pengelolaan infaq produktif yang lebih optimal dan lebih baik dari pengelolaan sebelumnya. Berikut merupakan bagan optimalisasi pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS.

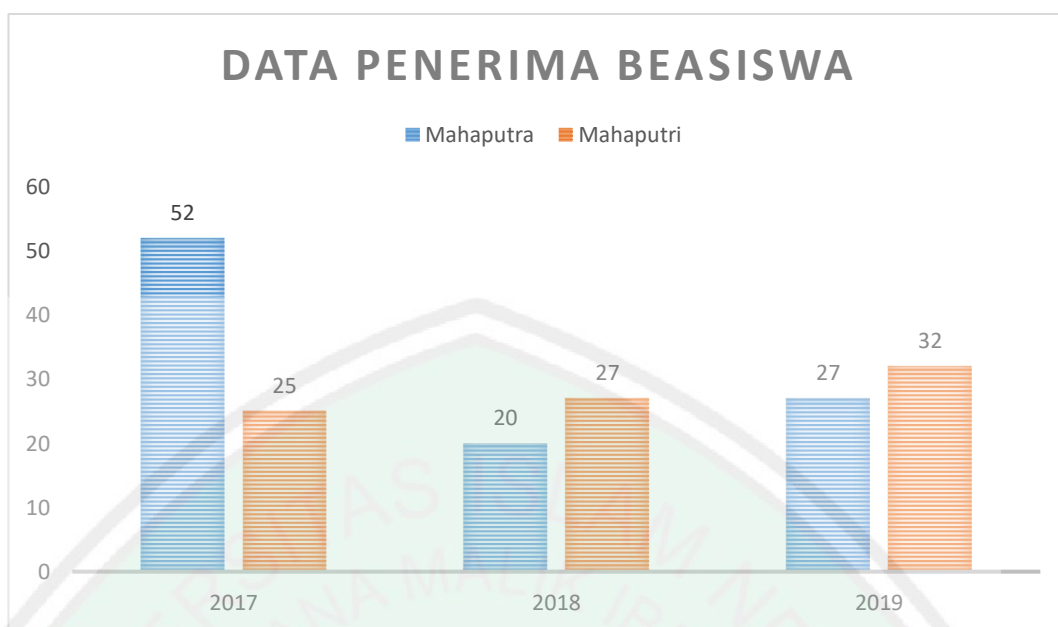


Gambar 5.8 Bagan Perbaikan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan dana infaq Produktif PT. RDS (Sumber: Data Diolah 2019)

2. Infaq Untuk Penguatan Ekonomi Pesantren

Infaq yang dikelola secara produktif oleh PT. RDS merupakan sebuah sistem yang efektif dalam membantu membangun kemandirian dan kesejahteraan pesantren. Hal ini terlihat dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS, yang mana dengan pengelolaan dana infaq produktif, perusahaan dapat membantu dalam perkembangan pondok pesantren. Hal ini ditandai dengan pesantren yang mampu memberikan beasiswa pendidikan kepada santri yang berprestasi dan santri yang kurang mampu serta pesantren dapat memberikan kontribusi peningkatan kesejahteraan bagi masyarakat kurang mampu yang berada disekitar lingkungan pondok pesantren melalui pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Adapun data yang diperoleh dalam penelitian ini yang menunjukkan jumlah santri yang memperoleh beasiswa perguruan tinggi sejak tahun 2017 adalah sebagai berikut.

Selain kontribusi yang diberikan dalam bentuk beasiswa dan kegiatan sosial, kontribusi lainya dalam penguatan peran pesantren yang diperoleh dari pengelolaan dan infaq produktif adalah semakin berkembangnya unit usaha pesantren. Hal ini tentunya dapat membawa dampak positif bagi perkembangan pesantren melalui unit-unit usaha yang dimiliki. Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini, unit-unit usaha yang berhasil dikembangkan dari dana infaq yang dikelola secara produktif dari awal tahun 2013 adalah sebagai berikut.



Gambar 5.9 Grafik Penerima Beasiswa STIES RIJAN (Sumber : Data Diolah 2019)

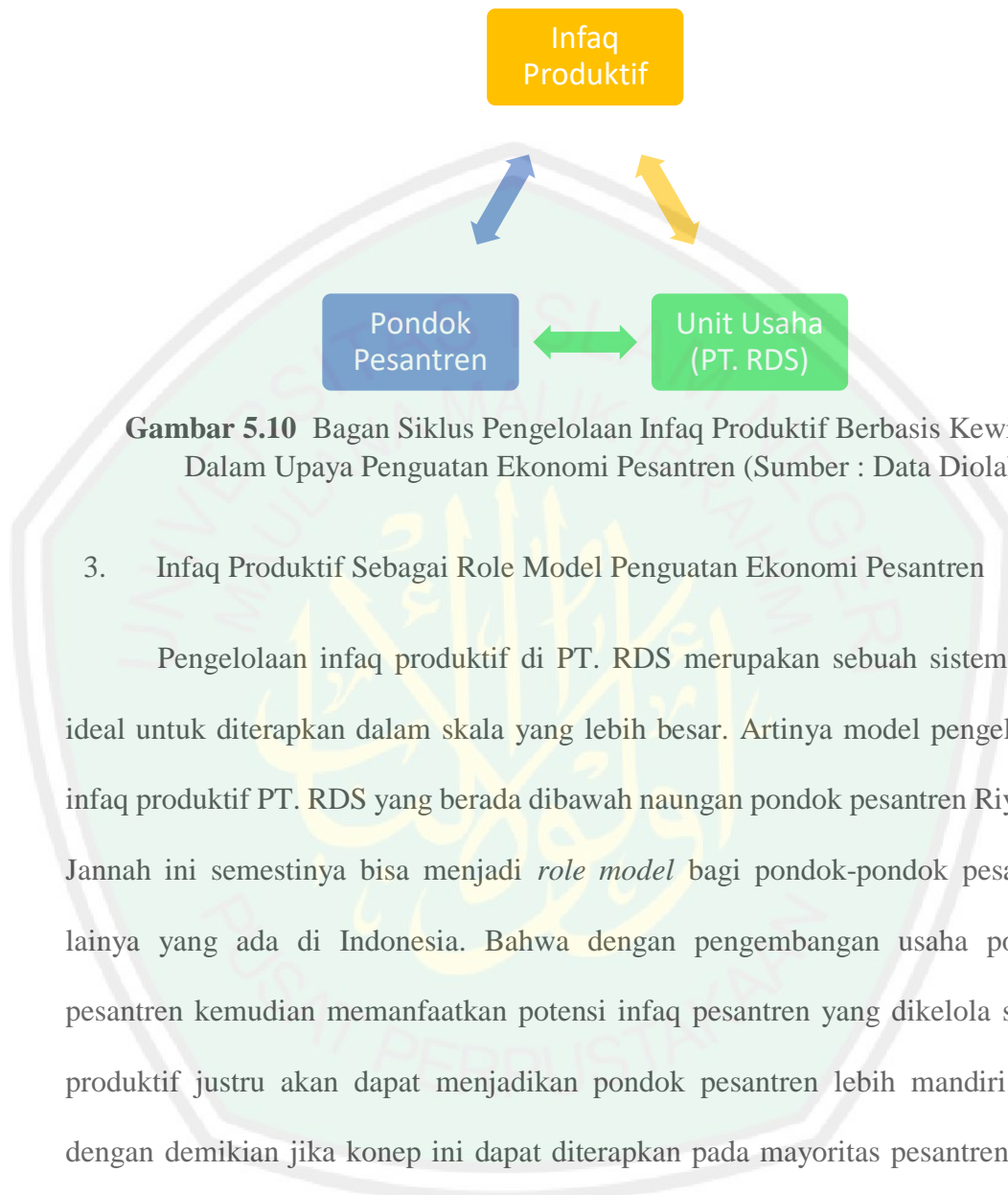
Tabel: 5.1 Data Unit Usaha Yang Dikelola Dari Dana Infaq Produktif PT. RDS.

No	Unit Usaha	Jumlah
1	Dapur M'Riah	1 Unit
2	Loundry	1 Unit
3	Barber Shop	1 Unit
4	Roti Bakar	1 Unit

Sumber : Manajemen PT. RDS

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa pengelolaan dana infaq yang dilakukan secara produktif dapat memberikan dampak positif terhadap pondok pesantren, terutama dalam penguatan ekonomi pesantren. Sehingga peran PT. RDS sebagai pengelola dana infaq yang bersumber dari oprasional perusahaan dapat memberikan dampak yang baik bagi pengelolaan infaq dan pondok pesantren, sehingga tercipta sebuah siklus penguatan peran pesantren yang bersumber dari

pengelolaan dana infaq produktif unit-unit usaha pondok pesantren. Siklus tersebut sebagaimana tergambar dalam gambar berikut.



Gambar 5.10 Bagan Siklus Pengelolaan Infaq Produktif Berbasis Kewira Usahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Sumber : Data Diolah 2019)

3. Infaq Produktif Sebagai Role Model Penguatan Ekonomi Pesantren

Pengelolaan infaq produktif di PT. RDS merupakan sebuah sistem yang ideal untuk diterapkan dalam skala yang lebih besar. Artinya model pengelolaan infaq produktif PT. RDS yang berada dibawah naungan pondok pesantren Riyadlul Jannah ini semestinya bisa menjadi *role model* bagi pondok-pondok pesantren lainnya yang ada di Indonesia. Bahwa dengan pengembangan usaha pondok pesantren kemudian memanfaatkan potensi infaq pesantren yang dikelola secara produktif justru akan dapat menjadikan pondok pesantren lebih mandiri. Jadi dengan demikian jika konsep ini dapat diterapkan pada mayoritas pesantren yang ada di Indonesia. Maka dipastikan bahwa tidak ada lagi stigma negatif tentang pesantren proposal, pesantren akan jauh lebih mandiri dan pesantren dipastikan dapat menjamin pemerataan pendidikan bagi bangsa indonesia.

4. Manajemen Qurani Dalam Pengelolaan Infaq Produktif PT. RDS

Temuan lainnya dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS menunjukkan bahwa islam sesungguhnya sudah mengatur hampir seluruh sendi kehidupan umatnya termasuk dalam pengelolaan rizeki yang diterima. Banyak sekali ayat-ayat Al-quran yang jelas menggambarkan bahwa apa yang kita kelola haruslah berdasarkan prinsip dan berlandaskan ajaran yang termuat dala Al-quran. Sebab pada dasarnya Al-quran adalah sebagai petunjuk bagi manusia. Berikut merupakan manajemen qurani yang diterapkan dalam pengelolaan dana infaq PT. RDS.

a. Manajemen Investasi Nabi Yusuf

Perencanaan tujuan organisasi, perencanaan fungsional dan perencanaan waktu dalam fungsi manajemen merupakan unsur-unsur fungsi perencanaan manajemen konfensional. Berdasarkan temuan peneliti. Dalam perencanaan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS terdapat fungsi perencanaan yang dilihat dari perspektif fungsi perencanaan manajemen syariah.

Allah subhanahu wa ta'ala berfirman, "Yusuf berkata:"Supaya kamu bertanaman tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian seelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." (QS. Yusuf (12):47-49).

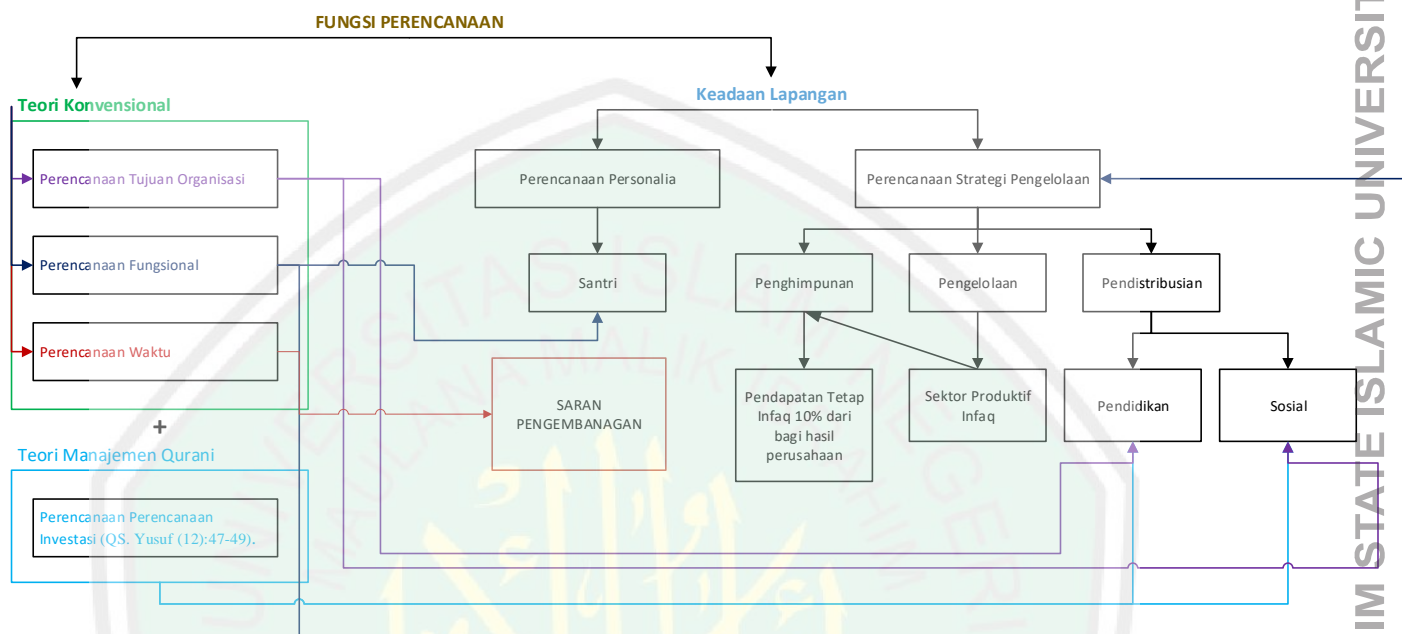
Ayat ini menunjukkan bahwa nabi yusuf merencanakan program untuk beberapa tahun kedepan. Bahwa perencanaan tidak menafikan keimanan, tapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa ittikhadz al asbab (menjalankan sebab).¹⁷⁵ Sedangkan bentuk perencanaan yang dilakukan dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS adalah perencanaan investasi perusahaan.

Investasi dalam islam bisa dilihat dari tiga sudut; individu, masyarakat dan agama.¹⁷⁶ Sedangkan dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS perencanaan dalam bentuk investasi dapat dilihat dari sudut masyarakat dan agama. Investasi PT. RDS dapat dilihat dari sudut pandang masyarakat yakni tergambar dalam tujuan perusahaan yaitu education oriented. Orientasi pendidikan merupakan bentuk investasi yang diberikan melalui pengelolaan infaq produktif terhadap upaya mencerdaskan kehidupan masyarakat melalui pemerataan pendidikan. Sedangkan investasi lain dapat dilihat dari sudut pandang agama yang tergambar dalam tujuan pengelolaan infaq yaitu sosial oriented. Dengan tujuan social oriented melalui pengelolaan infaq produktif PT. RDS mengajarkan bahwa penanaman syariat islam harus dilakukan disegala sendi kehidupan kita termasuk dalam usaha yang dimiliki. Masyarakat harus sadar bahwa dari setiap rezeki yang Allah berikan kepada manusia pasti ada bagian untuk saudara kita yang lebih membutuhkan seperti anak yatim, fakir dan miskin. Sehingga dengan demikian pengelolaan infaq produktif perusahaan telah menerapkan fungsi perencanaan manajemen syariah dalam hal perencanaan investasi.

¹⁷⁵ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur'ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 8.

¹⁷⁶ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur'ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 20.

Berikut merupakan bagan yang menggambarkan fungsi manajemen konvensional dan manajemen qurani dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. Rijan Dinamis Selaran (RDS)



Gambar 5.11 Bagan Fungsi Manajemen Investasi Nabi Yusuf PT. RDS (Sumber : Data Diolah 2019)

b. The Right Man On The Right Place

Temuan lain dalam fungsi pengorganisasian pengelolaan infaq produktif PT. RDS adalah adanya sistem pengorganisasian dalam bentuk penyusunan personalian pengelola infaq produktif perusahaan yang dilakukan sesuai dengan teori manajemen syariah. Yakni pengalokasian santri sebagai tenaga pengelola infaq produktif PT. RDS.

Dalam teori manajemen syariah mengatakan bahwa *“the right man on the right place”* yang artinya orang yang ahli dibidangnya mengerjakan sesuai dengan

pekerjaanya.¹⁷⁷ Dalam Al-quran menyebutkan bahwa: “*sesungguhnya yang paling baik engkau jadikan pekerjaan adalah yang kuat dan terpercaya*” (QS. Qashsh (28):26) dan dalam ayat lain yang menyebutkan: “Berkata Yusuf: “jadikanlah aku bendahara negara (Mesir), sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga lagi berpengetahuan” (QS. Yusuf (12):55). Dalam ayat tersebut dapat dipahami bahwa ada dua kriteria yang menjadi standart dalam memilih atau mempromosikan pegawai atau karyawan, yaitu *al-quwwah* (kekuatan) dan *al-amanah*.¹⁷⁸ Sehingga dalam syariat islam telah mengajarkan bahwa pemilihan sumber daya manusia harus memiliki minimal dua kriteria tersebut.

Al-quwwah (kekuatan) memiliki makna yang sangat luas, tergantung oleh jenis pekerjaan dan profesi. Kekuatan sendiri meliputi kemampuan intelektual dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan untuk pekerjaan dan karakter tertentu pula.¹⁷⁹ Ibnu taymiyah menyatakan bahwa makna kekuatan yang menjadi prasyarat suatu jabatan ditentukan oleh jenis pekerjaannya.¹⁸⁰

Dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS. Sumber daya pengelola infaq produktif adalah para santri pondok pesantren Riyadlul Jannah yang mampu dan memiliki potensi untuk pengelolaan infaq. Pengelolaan infaq merupakan syariat islam yang diajarkan untuk menyisihkan sebagian harta kepada orang yang lebih membutuhkan dengan syarat dan ketentuan yang sudah diatur dalam islam.

26 ¹⁷⁷ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h

26 ¹⁷⁸ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h

27 ¹⁷⁹ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h

¹⁸⁰ Ibnu taymiyah, siysah syar’iyah, (riyadl: maktabah al muayyid, 1993) hal 20.

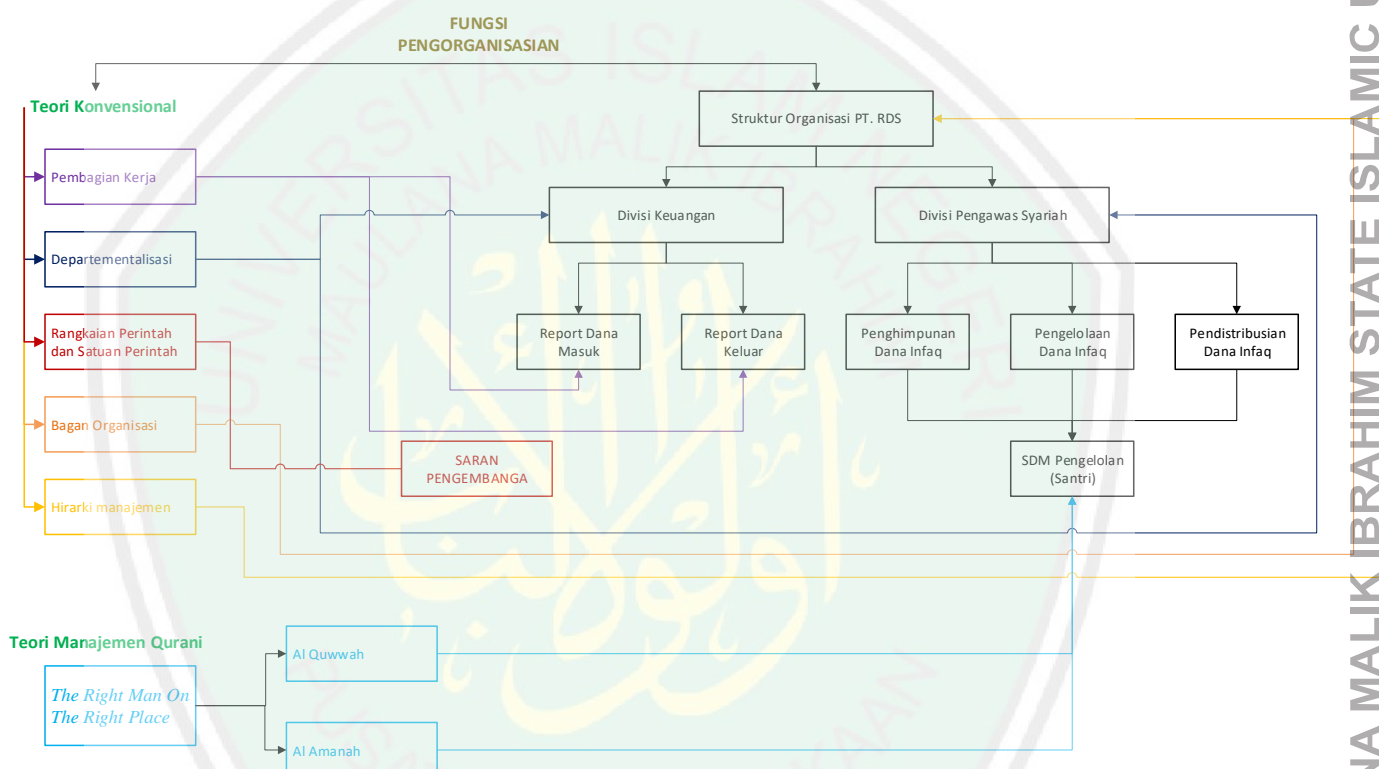
Sehingga dalam pengelolaan infaq produktif diperlukan orang-orang yang faham tentang syariat pengelolaan infaq yang baik. Untuk itu santri merupakan sumberdaya yang sangat ideal dalam pengelolaan infaq produktif perusahaan. sebab, santri merupakan sumber daya yang telah mendapatkan bekal kemampuan pemahaman terhadap syariat agama islam lebih banyak dibanding mereka yang bukan santri.

Al-amanah memiliki dua arti, yaitu segala yang dipercayai kepada seseorang untuk dijaga, baik baik ibadah maupun titipan-titipan dalam muamalah. Dalam pengertian fuqaha' amanah berarti benda yang dipercayai atau berarti sifat yang melekat kepada seseorang.¹⁸¹

Dalam pengelolaan infaq sumber daya yang amanah merupakan faktor kunci dalam menjaga kepercayaan investor terhadap perusahaan. Sehingga diperlukan orang-orang yang benar-benar dapat dipercaya dalam pengelolaan dana infaq PT. RDS. Melihat hal tersebut pemilihan santri kembali menjadi pilihan yang tepat dalam menjaga amanah pengelolaan dana infaq produktif. Santri merupakan sekumpulan orang yang belajar dalam sebuah pondok pesantren dengan intensitas pelajaran yang diterima lebih kepada pendidikan karakter sesuai syariah agama islam. Sehingga penanaman mental keislaman tentunya terbentuk dengan baik dikalangan santri. hal ini yang menjadi faktor pendukung bahwa pengalokasian santri sebagai sumberdaya pengelola infaq produktif yang amanah sangat tepat.

¹⁸¹ Zainuddin al razy, mukhtar al shihhah,(mauqi' al waraq: maktabah syamilah, edisi II) hal 26.

Dengan pengalokasian santri sebagai sumber daya pengelola infaq manajemen perusahaan telah menempatkan sebuah tanggung jawab kepada yang benar benar mampu dan bisa untuk melaksanakannya secara optimal. Hal ini membawa persamaan dengan muara tujuan dari konsep *al-quwwah* dan *al-amanah*, yaitu *the right man on the right place*. Yang artinya penempatan sumberdaya manusia yang sesuai dan kompeten dalam bidang yang benar-benar keahliannya.



Gambar 5.12 Bagan Fungsi Pengorganisasian dan Manajemen Qurani PT. RDS (Sumber : Data Diolah 2019)

c. Kepemimpinan Efektif Islam

Berjalanya fungsi directing dalam pengelolaan infaq PT. RDS sejauh ini sudah berjalan baik. Hal ini ditambah dengan temuan pendukung dalam fungsi directing pengelolaan infaq produkti PT. RDS, yaitu konsep kepemimpinan yang

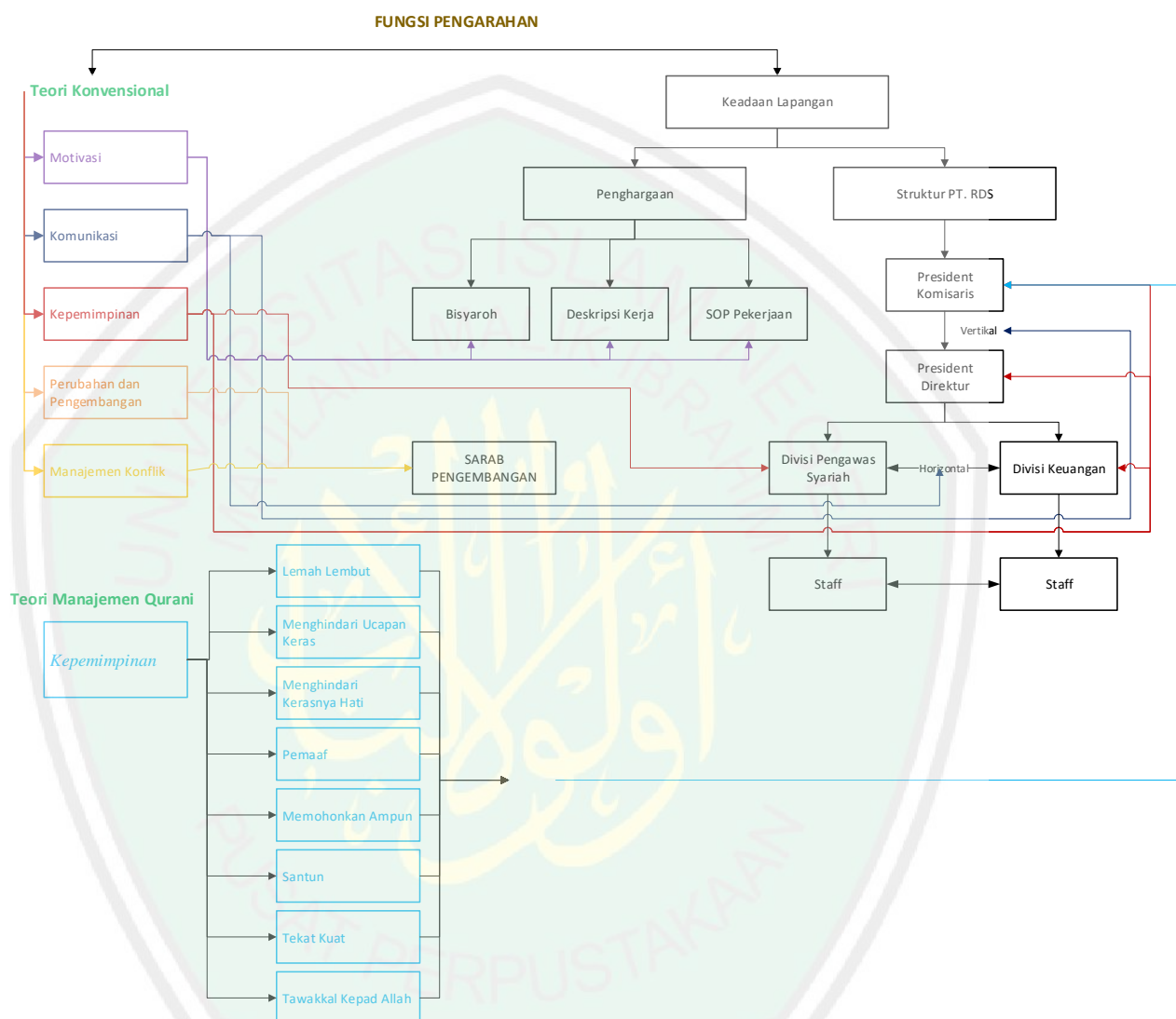
diterapkan dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS memiliki kesesuaiannya dengan konsep manajemen qurani tentang kepemimpinan.

Allah subhan huwa ta'ala berfirman. "*Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya*"(QS. Ali Imran : 159). Dalam ayat tersebut dijelaskan ciri kepemimpinan efektif dalam islam adalah. 1) Lemah lembut, 2) Menghindari ucapan keras dan kasar, 3) Menghindari kerasnya hati, 4) Pemaaf, 5) Memohonkan ampun, 6) Santun, 7) Tekad kuat, dan 8) Tawakal kepada Allah.¹⁸²

Dalam pengelolaan infaq produktif nilai efektifitas dalam kepemimpinan masih beradapa pada pimpinan tertinggi perusahaan sekaligus pengasuh pondok pesantren Riyadlul Jannah. Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan syariat Islam, membuat setiap keputusan dan kebijakan yang dikeluarkan beliau hampir tidak pernah bertolak belakang dengan seluruh sumber daya PT. RDS termasuk SDM pengelola infaq produktif perusahaan. Bahkan hampir semua ciri kepemimpinan yang terdeskripsi terdapat dalam gaya memimpin KH. Mahfud Syaubari.

¹⁸² Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur'ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h 51.

Berdasarkan analisis peneliti, gaya kepemimpinan tersebut merupakan salah satu faktor pendukung dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif termasuk dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS.



Gambar 5.13 Bagan Fungsi Pengarahan Dana Infaq Produktif PT. RDS (Sumber: Data Diolah 2019)

d. Manajemen Zakat Infaq Untuk Kemakmuran Umat

Dalam hal pengelolaan infaq produktif, PT. RDS yang merupakan perusahaan dibawah naungan pondok pesantren telah berhasil mengajarkan nilai-nilai islam dalam pengelolaan rizeki yang diperoleh. Artinya pesantren saat ini tidak

hanya menjadi sebuah lembaga yang megajarkan kepada santrinya bagaimana penanaman dan penerapan nilai islam, namun juga bisa menerapkan nilai-nilai tersebut dalam lingkungan bermasyarakat terutama dalam berbisnis. Hal ini senada dengan sebuah teori manajemen qurani yang membahas tentang manajemen Infaq dan zakat untuk kemakmuran umat.

Implementasi infaq di dalam perusahaan merupakan gambaran suksesnya pengaplikasian nilai keislaman dalam sebuah perusahaan. Yang mana perusahaan merupakan sumber penghasilan satu kelompok seharusnya tidak lupa bahwa apa yang diperoleh dalam perusahaan tersebut ada sebagian hak dan rizki orang lain didalamnya yang harus dikeluarkan. Sebagaimana firman Allah yang berbunyi.

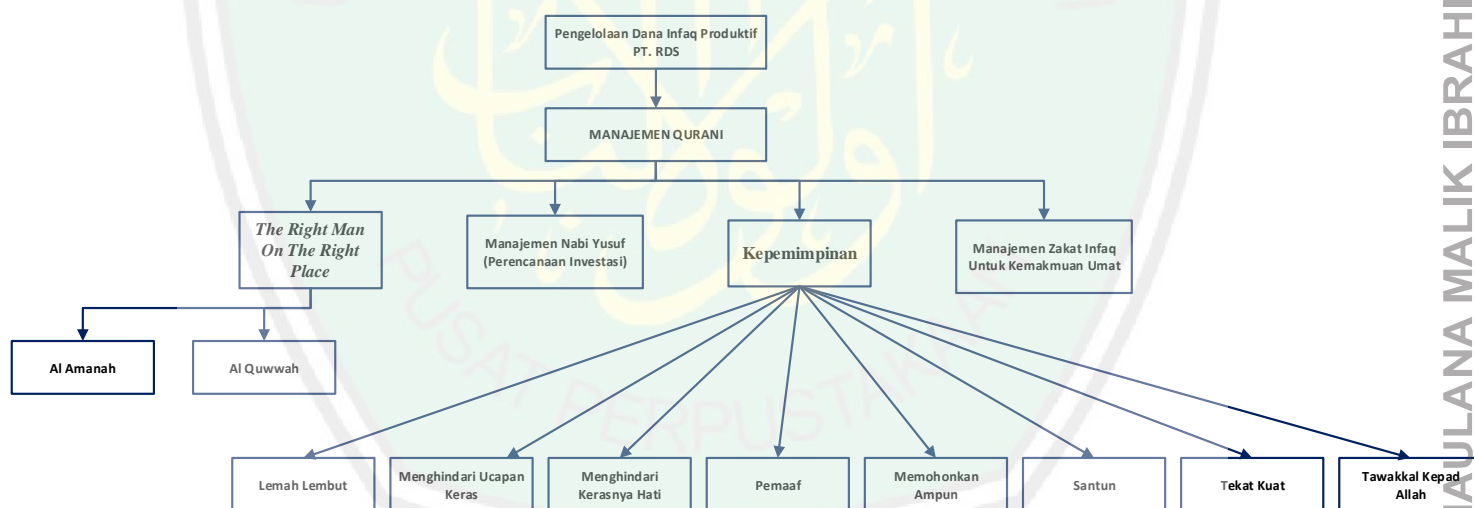
“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At-taubah(9): 103).

Dalam sebuah teori manajemen qurani mengatakan bahwa ayat ini merupakan ayat dalam Al-quran yang berusaha menjelaskan bahwa dalam islam kikir dan pelit sebagai potensi yang akan melemahkan agama. Maka untuk menegakkan agama islam mendorong kaum muslimin agar mendermakan sebagian hartanya kepada orang lain. Dorongan ini menjadikan seorang muslim untuk mengelola pendapatanya secara tepat. Muslim perlu mempertemukan antara kebutuhan diri sendiri dengan hak orang lain. Kebutuhan diri wajib dipenuhi sebab menjadi kebutuhan *dlarurriyyat* dan kebutuhan primer yang bersifat fatal jika tidak

dipenuhi. Sementara dalam harta ada hak orang lain yang juga harus ditunaikan guna membersihkan rizki yang dikaruniakan oleh Allah.¹⁸³

Karena itu penting bagi kaum muslimin mengatur rizki yang diperoleh agar antara hak dan kewajiban dapat saling berjalan selaras. Penerapan infaq dalam perusahaan merupakan salah satu bentuk aplikasi berjalanya manajemen perusahaan yang baik, karena tanpa disadari bahwa apa yang telah dikeluarkan untuk infaq juga telah menggugurkan kewajiban sebagai muslim untuk menyisihkan sebagian hartanya untuk orang lain.

Selain penerapan manajemen infaq dan zakat untuk kemakmuran umat, dalam penelitian ini juga menemukan beberapa konsep manajemen qurani lainnya. Hal tersebut sebagaimana tergambara dalam bagan berikut ini.



Gambar 5.14 Bagan Manajemen Qurani Dalam Pengelolaan Dana Infaq Produktif PT. RDS (Sumber : Data Diolah 2019).

¹⁸³ Ahmad Jalaluddin, Manajemen Qur’ani, (UIN-Maliki Press, Malang: 2014) h

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren

Pengelolaan infaq produktif PT. RDS dilakukan dengan beberapa fungsi manajemen, yaitu: 1) Fungsi perencanaan (*Planning*), 2) Fungsi pengorganisasian (*Organizing*), 3) Fungsi Pengarahan (*Directing*), 4) Fungsi penganggaran (*Budgeting*), 4) fungsi Pelaporan (*Reporting*) dan 5) Fungsi pengawasan (*Controlling*).

Dalam fungsi perencanaan pengelolaan infaq produktif PT. RDS dilakukan dengan penentuan tujuan pengelolaan infaq produktif serta perencanaan strategi dalam pengelolaan dana infaq produktif perusahaan. Dalam fungsi pengorganisasian pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS dilakukan dengan penentuan struktur fungsional pengelola dana infaq produktif dan penentuan beban kerja pengelola dana infaq produktif PT. RDS.

Dalam fungsi pengarahan pengelolaan dana infaq PT. RDS dilakukan dengan cara membentuk motivasi dalam bekerja, memaksimalkan wewenang kepemimpinan dan membentuk garis koordinasi dalam struktur pengurus pengelolaan dana infaq PT. RDS.

Dalam fungsi penanggaran pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS dilakukan dengan cara menentukan alokasi penghimpunan dana infaq dan alokasi pendistribusian dana infaq produktif PT. RDS. Sedangkan dalam fungsi pelaporan

pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS dilakukan dengan cara pelaporan secara tertulis dan pelaporan yang dilakukan langsung dengan lisan.

Dan dalam fungsi pengawasan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS dilakukan dengan cara pengawasan tingkat struktural melalui manajerial perusahaan dan penentuan standart pengawasan yang disesuaikan dengan perencanaan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren

Dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS terdapat beberapa faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor penghambat dalam berjalanya pengelolaan dana infaq produktif tersebut. Adapun faktor pendukung dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS adalah 1) Sistem bagi hasil perusahaan yang menerapkan prosentasi alokasi dana infaq sebesar 10%, 2) Sumber daya pengelola dana infaq yang diambil dari santri, 3) Pendistribusian dana infaq yang dilakukan diinternal perusahaan dan garis koordinasistruktural yang bersifat terpusat. Dan faktor penghambat dalam pengelolaan dan infaq produktif PT. RDS adalah. 1) Sturktur organisasi perusahaan yang ramping, 2) Upgrading keilmuan yang masih kurang intens, 3) Pemahaman masyarakat tentang dana infaq dan 4) Pertimbangan skala organisasi pengelola dana infaq produktif PT. RDS.

3. Manajemen Qurani dalam Pengelolaan Dana Infaq Produktif PT. RDS.

Dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Hasil analisis menunjukkan terdapat beberapa fungsi manajemen yang diterapkan dalam strategi pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Namun berdasarkan analisis mendalam

dalam penelitian ini, terdapat nilai-nilai keislaman dalam penerapan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS. Temuan berupa penerapan nilai-nilai keislaman ini kemudian berusaha peneliti kaitakan dengan beberapa teori tentang manajemen, sehingga peneliti dapat menemukan teori yang sesuai untuk memperkuat temuan yang ada yakni dengan menggunakan pendekatan manajemen qurani.

Terdapat beberapa teori manajemen qurani dalam pengelolaan dana infaq, yaitu manajemen investasi, manajemen sumberdaya manusia (*the right men in the right place*), Manajemen kepemimpinan, dan manajemen zakat untuk kemakmuran.

4. Pengelolaan Infaq Produktif dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren

Berdasarkan analisis dalam penelitian ini, tujuan utama pengelolaan infaq adalah untuk membangun kemandirian pondok pesantren Riyadlul Jannah. Sehingga dengan demikian infaq memiliki posisi penting dalam pembanguana kemandirian pondok pesantren. Hal ini dapat dari hasil penelitian yang menunjukkan kontribusi positif pengelolaan dana infaq PT. RDS dapat memberikan bantuan berupa beasiswa pendidikan serta membangun hubungan baik antara pondok pesantren dan masyarakat. Selain itu, pengelolaan yang dilakukan secara produktif juga telah dapat mengembangkan unit-unit usaha pesantren yang tentu saja hal tersebut juga secara tidak langsung akan dapat meningkatkan margin unit usaha pesantren.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Teoritis

Dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS, terdapat beberapa implikasi teoritis terkait dengan hasil penelitian ini. Adapun implikasi teoritis terkait dengan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS adalah sebagai berikut.

Secara teoriti implementasi pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS jika dilihat dengan parameter fungsi-fungsi manajemen yang berjalan, maka pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS sudah berjalan dengan baik. Namun terdapat beberapa unsur-unsur dalam fungsi manajemen tertentu yang belum sepenuhnya terlaksana. Sehingga, hal tersebut perlu menjadi perhatian perusahaan dalam upaya meningkatkan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS.

Masih kurangnya pemahaman perusahaan dalam perkembangan keilmuan khususnya dibidang analisis manajemen. Hal ini penting sebab perkembangan sebuah ilmu pengetahuan yang diikuti dengan baik tentu akan merumuskan inovasi-inovasi baru dalam hal pengembangan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS.

Disisi lain nilai-nilai keislaman yang tertanam dalam pengelolaan dana infaq produktif berjalan sesuai dengan konsep teori manajemen Qurani. Hal ini menandakan bahwa. Dalam membangun sebuah usaha, konsep nilai keislaman seharusnya tidak bisa dipisahkan dengan konsep bisnis. Sebab ajaran islam selain sebagai pemberi warning dalam pengelolaan bisnis juga sebagai media Allah mendatangkang keberkahan dalam usaha yang dijalankan.

Hal lain terkait dengan penerapan nilai-nilai islama dalam pengelolaan dana infaq produktif adalah. Ketergantungan masyarakat akan konsep ekonomi konvensional akan mengurangi kepercayaan terhadap ekonomi syariah. Sehingga

dalam penelitian ini PT. RDS berhasil menjawab bahwa konsep ekonomi Islam (syariah) sejatinya bisa berjalan bahkan bisa lebih baik ketika diaplikasikan dibanding dengan konsep ekonomi konvensional.

2. Praktis

Dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS, terdapat beberapa implikasi praktis terkait dengan hasil penelitian ini. Adapun implikasi praktis terkait dengan pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS adalah sebagai berikut.

Pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS saat ini sudah berjalan baik. Hal ini didukung oleh data-data yang telah dipaparkan dalam uraian sebelumnya. Yang menunjukkan pengelolaan infaq produktif PT. RDS telah memberikan kontribusi yang cukup baik dalam unit-unit usaha, pendidikan dan sosial kemasyarakatan lingkungan pondok pesantren Riyadlul Jannah.

Salah satu faktor keberhasilan dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS adalah berjalan dengan baiknya fungsi kepemimpinan yang menggunakan prinsip-prinsip keislaman. Hal tersebut menunjukkan bahwa ajaran Islam telah mengajarkan dengan baik kriteria pemimpin yang ideal. Sehingga apabila kriteria tersebut dapat diaplikasikan, maka akan membawa dampak positif kepada perkembangan perusahaan terkhusus dalam pengelolaan dana infaq produktif.

Pelaksanaan pengelolaan dana infaq yang berjalan baik dan memberikan kontribusi nyata dalam penguatan ekonomi pesantren yang dikelola oleh PT. RDS. Seharusnya sistem ini dapat menjadi role model bagi pondok pesantren lainya, agar pesantren dapat memaksimalkan potensinya dan menjadi pesantren yang mandiri.

Potensi dan sistem yang terbangun dengan baik dalam pengelolaan infaq produktif PT. RDS masih belum didukung oleh kelompok yang mengelola dana infaq produktif tersebut. Sebab pengelolaan yang masih bersandar kepada satu divisi perusahaan mengakibatkan banyak keterbatasan dalam pengelolaan dana infaq. Sehingga perlu organisasi khusus yang benar-benar konsen dalam pengelolaan dana infaq produktif perusahaan. Untuk itu perlu kiranya pengembangan kelembagaan pengelolaan dana infaq produktif dikelola oleh satu lembaga sendiri. Sehingga pengelolaan dana infaq produktif dapat lebih optimal.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka peneliti membeikan beberapa saran dalam upaya perbaikan, efisiensi dan optimalisasi manajemen pengelolaan infaq produktif di PT. Rijana Dinamis Selaras, antara lain:

1. Secara Teoritis

- a. Saran yang diberikan oleh peneliti untuk mengoptimalkan pengelolaan infaq produktif PT. RDS adalah dengan menerapkan unsur-unsur yang belum dapat teraplikasikan dalam pengelolaan dana infaq produktif PT. RDS.
- b. Saran yang diberikan oleh peneliti untuk penelitian selanjutnya adalah. Terdapat peluang penelitian dalam optimalisasi model pengelolaan dana infaq produktif yang dilakukan oleh PT. RDS.
- c. Saran yang diberikan oleh peneliti untuk penelitian selanjutnya adalah. Terdapat peluang penelitian dalam menganalisis hasil perbaikan strategi pengelolaan berdasarkan saran yang diberikan dalam penelitian

ini. Apakah setelah perbaikan strategi pengelolaan akan dapat mengoptimalkan pengelolaan atau tidak.

2. Secara praktis

- a. Saran yang diberikan oleh peneliti adalah, terdapat beberapa sistem pengelolaan yang sudah berjalan dengan baik, namun sistem tersebut belum terdokumentasi dengan baik oleh perusahaan. Sehingga perusahaan perlu melakukan dokumentasi terhadap sistem tersebut agar terstruktur dengan baik.
- b. Saran yang diberikan peneliti adalah, untuk mengoptimalkan pengelolaan dana infaq produktif perusahaan. Harus ada organisasi atau lembaga khusus yang konsen dalam pengelolaan dana infaq produktif tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Ilham Akbar. "Aset." Artikel diakses pada 27 Januari 2013 dari <https://adiilhamakbar.blogspot.com/2011/05/aset.html>.
- Agustianto. *Infak Produktif Untuk Biaya Pendidikan*. <https://shariaeconomics.wordpress.com/tag/infak-produktif-untuk..?/>.
Diakses Pada: (29 January 2019).
- Ali, Mohammad Daud. *Pendidikan Agama Islam*. (Jakarta: PT Raja Grafindo. 1998).
- Alisy, Muhammad Ahmad. *Syarh Minah al-Jalil ala Mukhtashar Khalil*. Mesir: Penerbit al-Kubra. 1294H. jilid 3.
- Al-Jazair, Abd Al-Rahman. *Al-Fiqh 'Ala Al Madzhab Al Arba'ah*. (Bairut: Dar Al Kutub Al Ilmiah). 2003. Juz III. 140.
- Alma, Buchari. *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*. Alfabeta. Bandung. 2008.
- Alma. Buchari, *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*, (Alfabeta, Bandung, 2008.
- Al-Rahman. Abd Al-Jazair, *Al-Fiqh 'Ala Al Madzhab Al Arba'ah*. (Bairut: Dar Al Kutub Al Ilmiah), 2003,).
- Amin, Widya Ahmad. *Optimalisasi Penghimpunan dan Distribusi Zakat. Infak. dan Sedekah Studi Komparatif Rumah Zakat dan Nurul Hayat Cabang Yogyakarta*. (Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol. 3 No. 4 April 2016).
- Arifin, Muhammad. *Kafita Seleka Pendidikan islam (Islam dan Umum)*. (Jakarta. Bumi Aksara. 1995).

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta; PT Rineka Cipta. 2010).
- Asnaunun, Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam, (Yogyakarta. Pustaka Pelajar. 2008).
- Atmadi. Parmono, Beberapa Pengertian dan Teori Perencanaan, (Jakarta: Kertas Jaya, 1982).
- Babun, Suharto. *Dari Pesantren Untuk Umat: Reiventing Eksistensi Pesantrendi Era Globalisasi* (Surabaya: Imtiyaz. 2011).
- Basrowi. *Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi*. (Ghalia Indonesia. Bogor. 2011).
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Prenada Media Group. 2007).
- Chart Result Tab*. <https://www.bps.go.id/site/ChartResultTab>. Diakses Pada : 13 February 2019.
- Chotimah. Chusnul, Pendidikan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Sidigiri Pasuruan, (Tulungagung. INFERENSI, Jurnal Penelitian dan Keagamaan. Vol. 8, No. 1, Juni 2014
- Crecelius, Daniel. "Introduction." *Journal of the Economic and Social History of the Orient*. Leiden:E.J.Brill. v.38. part 3 (august). 1995.
- Cropper, M.L. and Oates, W.E. Environmental Economics: A Survey, (Journal of Economic Literature, Vol. 30, Issue 2).
- Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*. (Jakarta : 2003).
- Departemen Agama RI. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*. (Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. 2003).

- Departemen Agama RI. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*. op. cit.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren*. (Jakarta: LP3ES. 1994).
- Direktorat Jendral Pemberdayaan Wakaf. *Pedoman Pengelolaan Wakaf Tunai* (Jakarta: Direktorat Jendral Pemberdayaan Wakaf. 2007).
- Faisal, Sanapiah. *Penelitian Kualitatif. Dasar-Dasar Aplikasi*. (malang : Yayasan Asah. Asih. Asuh 1989).
- Faozan, Akhmad. *Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi*. Jurnal Ibdal` Vol. 4 No. 1 Jan-Jun 2006.
- Farah. Abdullah Fattah Muhammad, *Al taujih al istitstrami li al zakat*, Dubai: Bank Dubai al islam, 1997.
- Fayol . Henry, *Industri dan Manajemen Umum*, Terj. Winardi, London: Sir Issac and Son, 1985.
- Gie, The Liang, *Administrasi Perkantoran*, (Yogyakarta. Modern Liberty. 2000).
- Gullick . Luther, *Educational Administration*, Edition, New York, Mc Graw Hill co, 1965.
- Handoko . T. Hani, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2014).
- Harahap. Sofyan Syafri. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta:2013.
- Hasbullah. *Kapita Selektta Islam*. (Jakarta : Rajawali Pers. 1999).
- Hidayat. Surahman, *al masharif al islamiyah bi indonesia wa siasatuha al istitstramiyah*, Kairo al azhar university, 1999.
- Hisrich, Robert D. Dkk. *Kewirausahaan*. Edisi 7. Salemba Empat. Jakarta. 2008.
- Hutomo, Mardi Yatmo. *Pemberdayaan Masyarakat dalam Bidang Ekonomi: Tinjauan Teoretik dan Implementasi*. Makalah Seminar Sehari Pemberdayaan

Masyarakat yang diselenggarakan Bappenas. tanggal 06 Maret 2000 di Jakarta. Di akses dari (www.bappenas.go.id).

Indah Berwakaf. <https://muslim-madjid.Friendster.com/IndahBerwakaf>. Diakses pada : 10 January 2019.

Indonesia Rising Divible. https://www.wordbank.org/Indonesia_Rising_Devible/
Diakses Pada : 13 February 2019.

Jalaluddin. Ahmad, Manajemen Qur'ani, UIN-Maliki Press, Malang: 2014.

Kamus Besar Bahasa Indonesia. (Jakarta : Balai Pustaka). 1994.

Kasdi, Abdurahman. *Wakaf Produktif Untuk Pendidikan Model Pengelolaan Wakaf Produktif Al-Azhar Asy-Syarif Cairo Mesir*. (IDEA Press. Yoyakarta. 2015). 3.

Katsir, Ibnu. *Tafsir Al-Quran. Al-Azhim Juz II*. (Darul Ma'rifah. Berut. Cetakan III. 1989).

KBBI Online. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/infak>. Diakses Tanggal 07 Januari 2018.

Kementrian Agama Republik Indonesia. “ *Statistik Pesantren* ”. <httpss://pbsb.ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/>. Diakses Pada 29 Desember 2018.

Khalil, Jafri, *Pengelolaah Wakaf Uang di SIBI Bangladesh*, <https://bwi.or.id/index.php/publikasi/artikel/695-pengelolaan-wakaf-uang-di-sibi-bangladesh.html>, Diakses Pada (28 February 2019).

Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*. (Jakarta : Paramadina. 1997).

- Madjid. Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta : Paramadina, 1997.
- Majalah OASE Desember 2012.
- Menteri Pendidikan Nasional. *Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003. tentang SISDIKNAS*. (Jakarta : Sinar Grafika. 2003).
- Miles dkk. *Analisis data Kualitatif* .(Jakarta : UI Press. 2010).
- Moleong, Lexy. J. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. (Bandung: Remaja Rosda Karya. 2013).
- Muhyar. Fanani, *Berwakaf Tak Harus Kaya*,(Semarang. Wali Songo Press. 2010).
- Munir, Akhmad Sirojudin. *Optimalisasi Pemberdayaan Wakaf Secara Produktif*. (Jurnal Ummul Qura Vol VI. No 2. September 2015).
- Murtani, Alim. *Efektivitas Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dalam meningkatkan jumlah zakat, infak, sedekah*. (Jurnal Al-Qasd, Vol 1 No, 1 Agustus 2016).
- Nadzir, Mohammad. *Membangun Pemberdayaan Ekonomi Di Pesantren*. *Jurnal Economica* Volume VI Edisi 1 Mei 2015.
- Nafarin. M, *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat. Edisi ketiga, Cetakan kedua, Buku 1. Jakarta : 2013.
- Nanang , Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung, 2004.
- Nanang. Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung. Remaja Rosdakarya. 2004).
- Nariwati. Umi, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Teori dan Aplikasi,(Bandung. Agung Media 2018).

Noor Ahmadi, *Pesantren Dan Kewirausahaan (Peran Pesantren Sidogiri Pasuruan Dalam Mencetak Wirausaha Muda Mandiri)*, (*Executive Summary* IAIN Sunan Ampel Surabaya).

Penghimpunan. <https://www.kbbi.kemdikbud.go.id/entri/penghimpunan>. Diakses Pada : 6 February 2019.

Pesantren, <http://muslim-madjid.friendster.com/Pesantren> Diakses Pada : 10 January 2019.

Potensi ZISWaf di Indonesia. <https://www.rumahzakat.org/dahsyatnya-potensi-ziswaf-di-indonesia/>. Diakses Pada 28 February 2019.

Putra, Nusa. *Penelitian Kualitatif Proses dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Indeks. 2011).

Qamar, Mujamil. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. (Jakarta : Erlangga. 2005).

Qamar. Mujamil, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta : Erlangga, 2005.

Razy. Zainuddin al, mukhtar al shihhah, mauqi' al waraq: maktabah syamilah, edisi II.

Ricky. Grifin, *Management* (Jakarta, Erlangga , 2004).

Ridha, Taufiq. *Perbedaan Ziwaf* (Jakarta: Tabung Wakaf Indonesia, 2014).

Rijan Pesantren Mandiri. <https://www.nu.or.id/post/read/95008/rijanpesantrenmandiri>. Diakses pada Tanggal 17 February 2019.

Saridjo, Marwadi. *Sejarah Pondok Pesantren Di Indonesia*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 1982).

- Setiawan , Yogi F, Aceng Kosasih, Siti Komariah. *Pola Adaptasi Sosial Budaya Santri Pondok Pesantren Nurul Barakah.*(Jurnal Sosietas. Vol. 5. No. 1. 2015) 6.
- Siagian, S.P., Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi. Gunung Agung.Jakarta:1982.
- Sidik, Machfud. “*Optimalisasi Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah Dalam Rangka Meningkatkan Kemampuan Keuangan Daerah*”. 2001.
- Siringoringo, Hotniar. *Pemrograman Linier: Seri Teknik Riset Operasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu. 2005).
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* (Bandung: Alfabeta, 2007).
- Suharsiami. Arikunto, *Pengelolaan kelas dan siswa: sebuah pendekatan evaluatif* (Jakarta. Jaskarta Rajawali , 1993).
- Suryana. *Kewirausahaan Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses.* Jakarta. Salemba Empat. 2008.
- Sutarno NS, *Manajemen Perpustakaan : Suatu Pendekatan Praktik,* (Jakarta, Sumitra Media Utama, 2004).
- Syafaat, Abdul Khalid dan Lela Ana Ferawati Ekaningsih. *Potensi Zakat, Infaq, Shodaqoh Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Di Kabupaten Banyuwangi.* (INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan. (Vol. 9, No. 1, Juni 2015).
- TafsirQ. <https://tafsirq.com/3-ali-imran/ayat-9#tafsir-jalalayn>. Diakses pada: 3 Maret 2019.
- Taymiah. Ibnu, Siysah Syar’iyah, riyadl: maktabah al muayyid, 1993.

- Terry. George R.,. Prinsip- Prinsip Manajemen.: Bumi Aksara, Jakarta, 2006.
- Thahir bin Ansur, al tahrir wa al tanwir, mauqi al tafasir: maktabah syamilah, edisi II.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka. 1995).
- Wahhab, Az Zuhaili. *Al Fiqhul Islam wa Adillatuha Juz II.* (Darul Fikr. Damaskus). 1996.
- Wahjoetomo. *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan.* (Jakarta: Gema Insani Press. 1997).
- Wirosukarto, Amir Hamzah.et.al.. KH. *Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern.* (Ponorogo: Gontor Press. 1996).
- Yasmadi. *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional* (Jakarta: Ciputat Press. 2005).
- Yusnanto, M. Ismail dan M. Karebet. *Menggagas Bisnis Islam.* (Jakarta : Gema Insani. 2002).
- Yusuf Qardhawi, *Musykilah al-faqr Wakaifa Aalajaha Al-Islam,* (Beirut:1966).
- Zayadi, Ahmad. *Muadalah, PDF dan Mahad Aly Bagian dari Ikhtiar Melembagakan Tradisi Pesantren.*
<http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=detil&id=10187> (DIakses Pada : 28 Ferbruary 2019).
- Zimmerer, Thomas W dan Norman, Scarbrough. *Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil.* Erlangga. Jakarta. (terjemahan) 2005.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1
Surat Izin Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-52/Ps/HM.01/05/2019 20 Mei 2019
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada
Yth. Pengasuh Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet
Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Fikri Zainun Nasihin
NIM : 17800032
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Salim Al-Idrus, M.M.
2. H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D.

Judul Tesis : Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan
Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren
(Studi pada Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto
Jawa Timur)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Direktur,

Mulyadi



Lampiran 2

Surat Penerimaan Penelitian



مركز باصحة الشريعة والتعليم الرياد
PONDOK PESANTREN
PENDIDIKAN & PERGURUAN AGAMA ISLAM
RIYADLUL JANNAH
JL. HAYAM WURUK 22 (P.O. BOX. 2) PACET MOJOKERTO JAWA TIMUR 61374
Telp. - Fax. (0321) 690544, email. rjanpacet@yahoo.com

SURAT KETERANGAN
Nomor: 185/PPRJ/V/2019

Menindak lanjuti surat dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Pascasarjana dengan nomor B-52/Ps/HM.01/05/2019 Hal : Permohonan Ijin Penelitian, dengan mahasiswa sebagaimana berikut:

Nama : Fikri Zainun Nasihin
NIM : 1780032
Judul Penelitian : Pengelolaan Dana Infaq Produktif Berbasis Kewirausahaan Dalam Upaya Penguatan Ekonomi Pesantren (Studi Pada Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Jawa Timur).

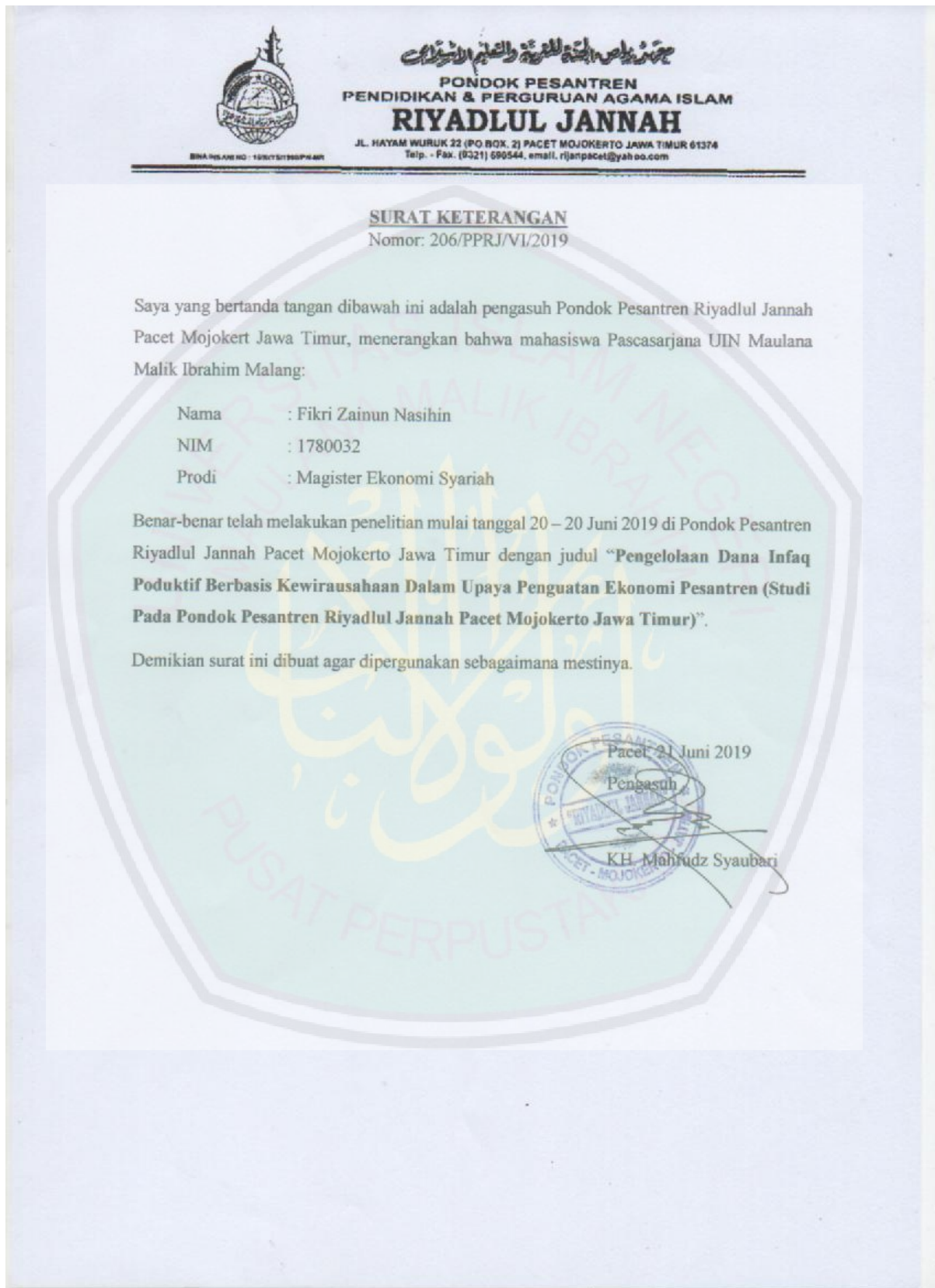
Dengan ini saya pengasuh Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Pacet Mojokerto Jawa Timur memberikan izin sebagaimana dimaksud.

Demikian surat ini dibuat agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pacet, 21 Mei 2019
Pengasuh
KH. Mahfudz Syaubari

Lampiran 3

Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian



Lampiran 4

Pedoman Wawancara

- Informan 1** : **H. A. Muzani Fahmi**
- Jabatan : Direktur Utama PT. Rijan Dinamis Selaras
- Informan 2** : **M. Yahya Yusuf, S.Pd.I., MM**
- Jabatan : Jendral Manager PT. Rijan Dinamis Selaras
- Informan 3** : **Haqqul Yaqin, S.Pd.I**
- Jabatan : Manager Pengawas Syariah PT. Rijan Dinamis Selaras
- Pertanyaan
1. Apakah terdapat pengelolaan dana infaq dalam unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah.?
 2. Bagaimana model pengelolaan yang dilakukan.?
 3. Seperti apa proses dan konsep perencanaan dalam pengelolaan dana infaq tersebut.?
 4. Siapa saja yang terlibat dan bagaimana pengelolaan sumberdaya yang ada dalam infaq tersebut.?
 5. Bagaimana cara menggerakkan seluruh sumberdaya dan menciptakan susasana yang kondusif dalam lingkungan pengelola dana infaq tersebut.?
 6. Bagaimana mengatur dana terhimpun dana terkelola dan dana yang terdistribusi dalam pengelolaan dana infaq.?
 7. Seperti apa bentuk laporan dari pengelolaan dana infaq tersebut.?
 8. Bagaiaman cara pengawasan dalam pengelolaan dana infaq tersebut.?

Informan 4

: H. Abdul Rahim

Jabatan

: Investor PT. Rijan Dinamis Selaras

Pertanyaan

1. Apakah terdapat pengelolaan dana infaq dalam unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah.?
2. Seperti apa yang anda ketahui tentang pengelolaan dana infaq dalam unit usaha pondok pesantren tersebut.?

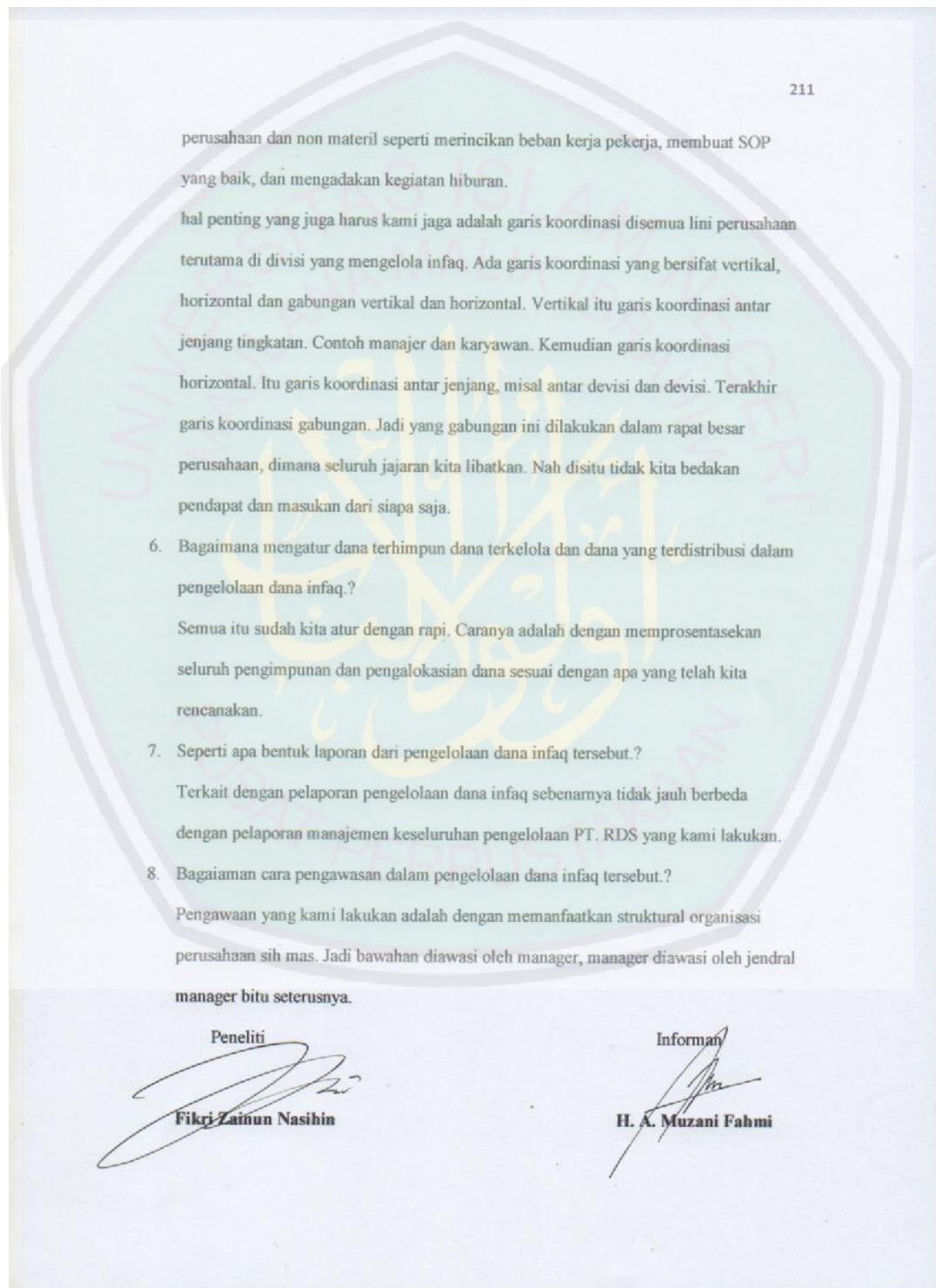


Lampiran 5

Data Ringkasan Wawancara

Informan 1 : **H. A. Muzani Fahmi**

Jabatan : **Direktur Utama PT. Rijan Dinamis Selaras**



1. Apakah terdapat pengelolaan dana infaq dalam unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah.?

Iya, disini kita menerapkan pengelolaan dana infaq yang kita kelola secara produktif.

2. Bagaimana model pengelolaan yang dilakukan.?

Model pengelolaan yang kami lakukan adalah dengan pengelolaan secara produktif.

Yang mana semua dana yang terhimpun akan kami alokasikan kebeberapa sektor yang kami rasa potensial. Penghimpunan yang kami terapkan juga diambil dari bagi hasil perusahaan yang mengalokasikan untuk kebutuhan infaq produktif sebesar 10%.

konsep bagi hasil merupakan konsep yang sudah jadi mas. Jadi untuk proses pengelolaan bisa tetap fokus dengan pengelolaanya tanpa pusing bagaimana penghimpunan dana infaq.

3. Seperti apa proses dan konsep perencanaan dalam pengelolaan dana infaq tersebut.?

Untuk konsep infaq ini adalah ide kyai Mahfudz mas. Beliau adalah orang yang memiliki jiwa sosial yang tinggi, dari awal beliau mengatakan. "Kita harus memiliki kepedulian yang besar baik untuk diri kita terlebih untuk orang lain". Sehingga sejak PT.RDS ini didirikan. Ini (infaq) bukan sebuah sistem baru, namun ini adalah sistem yang dikembangkan dari pemikiran dan keseharian kyai Mahfudz Syaubari.

dan konsep infaq (pemberian dan sosial) ini merupakan wujud kewajiban kita sebagai muslim. Yaitu menyisihkan sebagian harta yang kita peroleh untuk saudara-saudara kita yang kekurangan

Karena pengelolaan infaq ini adalah konsep yang diadopsi dari tanggung jawab perusahaan dalam melaksanakan misinya yaitu sebagai perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan namun cita-cita kami juga ingin memberi kontribusi kepada dunia pendidikan dan lingkungan sosial. Hingga konsep infaq produktif ini kami buat agar bisa mewujudkan misi tersebut.

4. Siapa saja yang terlibat dan bagaimana pengelolaan sumberdaya yang ada dalam infaq tersebut.?

Yang terlibat dalam pengelolaan dana infaq produktif merupakan orang-orang pilihan yang kita seleksi dari stakeholder pondok pesantren, yaitu santri pondok pesantren disini. Mereka kami berikan pengetahuan bagaimana cara pengelolaan dana infaq yang perusahaan lakukan. Selain itu sejatinya mereka sudah memiliki pemahaman dasar terkait teori-teori pengelolaan infaq yang diperoleh dalam mata diniyah pondok pesantren, jadi sekarang mereka tinggal mengaplikasikannya.

5. Bagaimana cara menggerakkan seluruh sumberdaya dan menciptakan suasana yang kondusif dalam lingkungan pengelola dana infaq tersebut.?
untuk menggerakkan sumberdaya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Kita sebagai pimpinan masing-masing divisi diharuskan memiliki kemampuan pengarahan beban kerja yang baik serta memiliki kemampuan penciptaan lingkungan kerja yang sistematis dan kondusif. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut PT. RDS melakukan dengan cara membuat konsep-konsep didalam pengelolaan yang dapat menambah semangat sumber daya manusia yang mengelola dana infaq produktif perusahaan. cara itu dilakukan dengan cara memberikan lingkungan yang nyaman serta dapat memberikan dukungan baik secara materi atau non materi. Dalam hal materi kami cukupi dengan memberikan mereka bisyaroh yang sesuai dengan standart perusahaan dan non materil seperti merincikan beban kerja pekerja, membuat SOP yang baik, dan mengadakan kegiatan hiburan.

hal penting yang juga harus kami jaga adalah garis koordinasi disemua lini perusahaan terutama di divisi yang mengelola infaq. Ada garis koordinasi yang bersifat vertikal, horizontal dan gabungan vertikal dan horizontal. Vertikal itu garis koordinasi antar jenjang tingkatan. Contoh manajer dan karyawan. Kemudian garis koordinasi

horizontal. Itu garis koordinasi antar jenjang, misal antar divisi dan divisi. Terakhir garis koordinasi gabungan. Jadi yang gabungan ini dilakukan dalam rapat besar perusahaan, dimana seluruh jajaran kita libatkan. Nah disitu tidak kita bedakan pendapat dan masukan dari siapa saja.

6. Bagaimana mengatur dana terhimpun dana terkelola dan dana yang terdistribusi dalam pengelolaan dana infaq.?

Semua itu sudah kita atur dengan rapi. Caranya adalah dengan memprosentasikan seluruh pengimpunan dan pengalokasian dana sesuai dengan apa yang telah kita rencanakan.

7. Seperti apa bentuk laporan dari pengelolaan dana infaq tersebut.?

Terkait dengan pelaporan pengelolaan dana infaq sebenarnya tidak jauh berbeda dengan pelaporan manajemen keseluruhan pengelolaan PT. RDS yang kami lakukan.

8. Bagaimana cara pengawasan dalam pengelolaan dana infaq tersebut.?

Pengawasan yang kami lakukan adalah dengan memanfaatkan struktural organisasi perusahaan sih mas. Jadi bawahan diawasi oleh manager, manager diawasi oleh jendral manager bitu seterusnya.

Peneliti

Informan

Fikri Zainun Nasihin

H. A. Muzani Fahmi

Informan 2

: **M. Yahya Yusuf,**

Jabatan

: Jendral Manager PT. Rijan Dinamis Selaras

213

adalah santri. Selain itu santri sudah memiliki keilmuan yang cukup dalam pengelolaan infaq. Tinggal bagaimana dia menganalisis dan mengambil kebijakan atas tanggung jawabnya. Dan semua berjalan baik sejauh ini.

5. Bagaimana cara menggerakkan seluruh sumberdaya dan menciptakan suasana yang kondusif dalam lingkungan pengelola dana infaq tersebut?

Untuk menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada, sebenarnya faktor utama adalah faktor kepemimpinan dalam perusahaan. nah ini sebenarnya yang menguntungkan kami, sebab dalam kepengurusan perusahaan ini, kami memiliki satu figur utama yang menjadi acuan yaitu abuya.

8. Bagaimana cara pengawasan dalam pengelolaan dana infaq tersebut?

Untuk proses pengawasan yang kita lakukan adalah dengan memanfaatkan struktur perusahaan, tapi itu secara umum perusahaan mas. Untuk spesifikasi terkait dengan pengelolaan dana infaq mungkin lebih kepada kemampuan figur Manager pengawas syariah dalam mengatur hal tersebut.

Peneliti

Fikri Zainun Nasihin

Informan

M. Yahya Yusuf, S.Pd.I., MM

1. Apakah terdapat pengelolaan dana infaq dalam unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah.?

Di perusahaan kita ada penerapan infaq yang kita kelola secara produktif.

2. Bagaimana model pengelolaan yang dilakukan.?

Penerapan infaq yang kita kelola secara produktif.

3. Seperti apa proses dan konsep perencanaan dalam pengelolaan dana infaq tersebut.?

Proses perencanaan dalam pengelolaan dana infaq ini dilakukan sesuai dengan visi misi perusahaan. Artinya ini adalah hasil dari pengaplikasian visi perusahaan untuk berperan dalam pendidikan dan sosial kemasyarakatan.

4. Siapa saja yang terlibat dan bagaimana pengelolaan sumberdaya yang ada dalam infaq tersebut.?

Itu seperti konsep organizing ya.?

untuk pengorganisasian yang saya fahami itu kan pengarahan yang harus dilakukan untuk mendapatkan kesesuaian antara sumber daya pengelola dan sumber daya yang dikelola. Kalau pengarahan yang dilakukan sudah benar, maka sumber daya yang dikelola juga akan terkelola dengan maksimal.

salah satu potensi yang kita maksimalkan adalah potensi santri yang kita miliki.

Santri itu sering dipandang sebelah mata, nyatanya santri itu memiliki potensi yang besar jika ingin menggalinya. Contoh sidogiri dengan BMT dan Basmalahnya

berkembang pesat dengan adanya peran santri. Nah, dalam pengelolaan infaq kami

santri itu sudah punya posisi. Sebab saya sendiri adalah santri bahkan semua rekan-

rekan manajer disini juga adalah santri. Selain itu santri sudah memiliki keilmuan

yang cukup dalam pengelolaan infaq. Tinggal bagaimana dia menganalisis dan

mengambil kebijakan atas tanggung jawabnya. Dan semua berjalan baik sejauh ini.

5. Bagaimana cara menggerakkan seluruh sumberdaya dan menciptakan susasana yang kondusif dalam lingkungan pengelola dana infaq tersebut.?

Untuk menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada, sebenarnya faktor utama adalah faktor kepemimpinan dalam perusahaan. nah ini sebenarnya yang menguntungkan kami, sebab dalam kepengurusan perusahaan ini, kami memiliki satu figur utama yang menjadi acuan yaitu abuya.

8. Bagaimana cara pengawasan dalam pengelolaan dana infaq tersebut.?

Untuk proses pengawasan yang kita lakukan adalah dengan memanfaatkan struktur perusahaan, tapi itu secara umum perusahaan mas. Untuk spesifikasi terkait dengan pengelolaan dana infaq mungkin lebih kepada kemampuan figur Manager pengawas syariah dalam mengatur hal tersebut.

Peneliti

Informan

Fikri Zainun Nasihin

M. Yahya Yusuf, S.Pd.I.,

MM

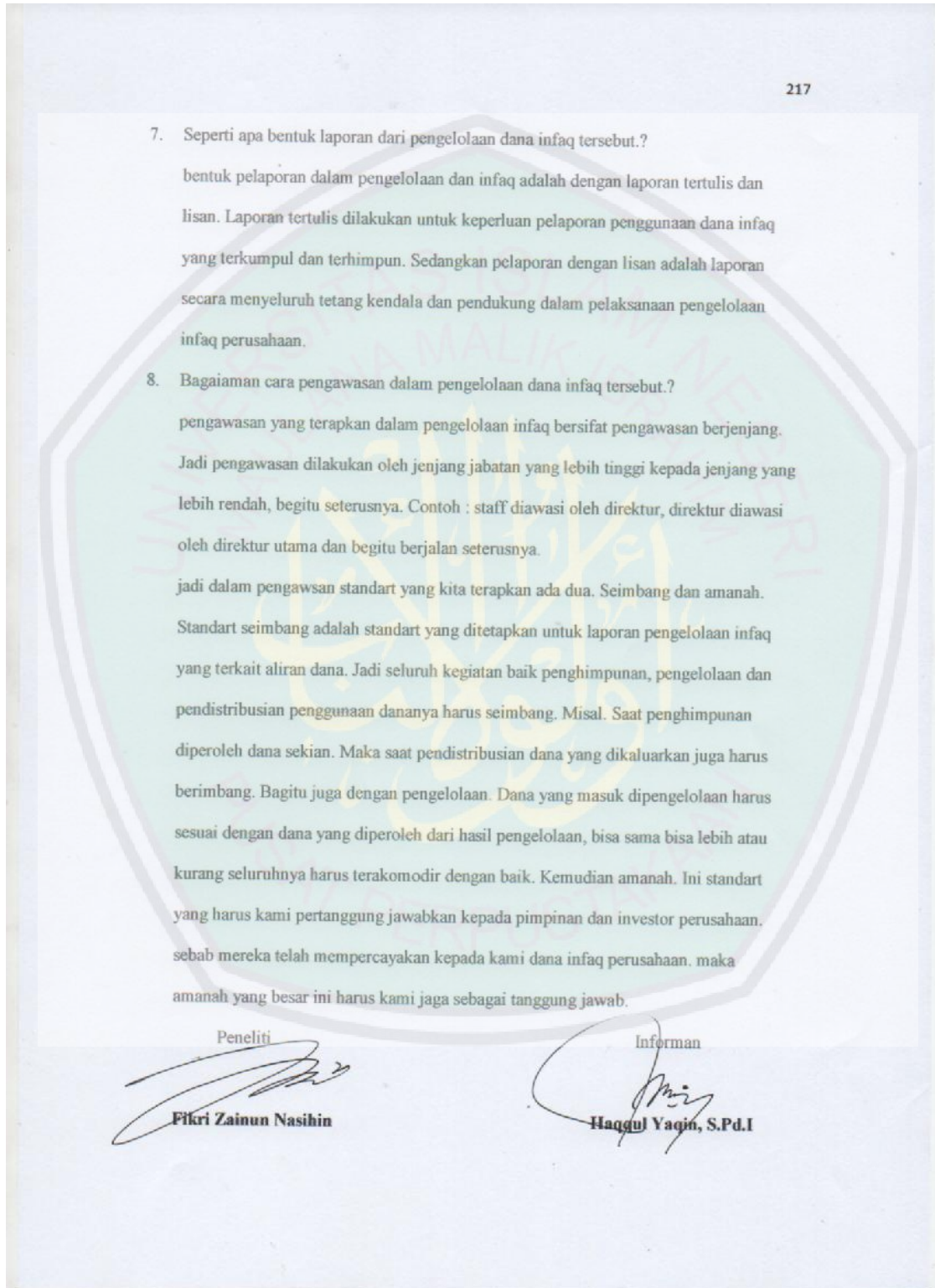
Informan 3

: Haqqul Yaqin, S.Pd.I

Jabatan

: Manager Pengawas Syariah PT. Rijan Dinamis

Selaras



1. Apakah terdapat pengelolaan dana infaq dalam unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah.?

Iya ada mas. Kita diperusahaan ada menerapkan infaq yang kita kelola dengan cara produktif.

2. Bagaimana model pengelolaan yang dilakukan.?

pengelolaan infaq produktif yang kita lakukan, didasarkan oleh analisa peluang-peluang yang kita punya. Contoh, perusahaan mempersiapkan tenaga pengelola infaq produktif dengan cara memanfaatkan posisi kami sebagai perusahaan milik pondok pesantren. Jadi, tenaga yang dialokasikan adalah tenaga santri. Kemudian dalam pengelolaan infaq produktifnya. Agar dana yang terhimpun tidak hanya bersumber dari hasu sektor, kita manfaatkan sektor produktif dengan cara menanam saham. Dipengelolaan kita manfaatkan kemampuan bisnis perusahaan dengan membangun unit usaha yang didanai dari dana infaq dan dipendistribusian kita coba manfaatkan aset lembaga pendidikan yang kita miliki.

3. Seperti apa proses dan konsep perencanaan dalam pengelolaan dana infaq tersebut.?

Abuya itu orangnya berjiwa sosial sekali, bahkan dikeluarganya sudah diajarkan menyisihkan sebagian harta mereka untuk diberikan kepada orang-orang yang lebih membutuhkan. Terus beliau juga sebagai guru yang punya kepedulian tinggi dipendidikan.

nah tujuan pengelolaan infaq produktif PT. RDS didasarkan pada visi-misi perusahaan yang mana semua terangkum dalam tujuan berwirausaha menurut abuya (KH. Mahfudz Syaubari) yaitu profit oriented, edukasi oriented dan sosial oriented

4. Siapa saja yang terlibat dan bagaimana pengelolaan sumberdaya yang ada dalam infaq tersebut.?

Jika kita membahas sumber daya mungkin arahnya lebih kepada bagaimana kita mengorganisir nya, dan pengorganisasian yang ada sebenarnya lebih spesifik membahas struktur manajerial yang ada di PT. RDS. Tidak ada pengalokasian khusus untuk pengelola dana infaq. Cuma ada pembagian tugas tanggung jawab yang diberikan kepada beberapa devisi terkait dengan pengelolaan infaq. Yaitu manajer keuangan yang mengatur dan mendata aliran dana masuk dan keluar dari infaq. Ibarat infaq itu rumah, manajer keuangan adalah pintunya. Jadi semua dana yang keluar masuk akan melalui manajer keuangan dulu. Terus manajer pengawas syariah yang memang bertanggung jawab penuh atas penghimpunan, pengelolaan hingga pendistribusian dana infaq produktif PT. RDS. Pengorgaisasian devisi keuangan sebenarnya tidak terlibat secara langsung. Hanya mau tidak mau devisi ini harus terlibat dalam pengelolaan infaq. Sebab, ada uang yang dikelola oleh perusahaan dan setiap uang yang mengalir dalam perusahaan harus berada dibawah kontrlo devisi keuangan.

tugas-tugas devisi yang mengelola infaq juga kita coba klasifikasikan. Supaya tidak terjadi penumpukan pekerjaan atau tabrakan dalam menjalankan tugas. Seperti devisi keuangan. Itu yang catat semua uang kaluar masuk dipengelolaan infaq. Jadi devisi lain tidak boleh intervensi bagaimana mereka mencatat, apa yang mereka catat.

Yang jelas seluruh arus keuangan dalam pengelolaan infaq harus melalui manajer keuangan terlebih dahulu. Tapi, devisi keuangan hanya tugas mencatat loo.....

Bagian perencanaan pelaksanaan, pengambilan keputusan dan pengaturan wewenang berada dibawah kendali devisi pengawas syariah. Di devisi ini seluruh kegiatan dilakukan untuk mengelola dana infaq itu. Supaya job deskripsi semakin baik, di dalam pengelolaan infaq juga kita bagi dalam tiga bagian. Yaitu bagian penghimpunan, pengelolaan dan pendistribusian dana infaq. Dengan masing-masing

memiliki fungsi mengawasi, mengatur, mengambil keputusan dan menganalisis bagaimana pengelolaan infaq ini berjalan dengan maksimal.

5. Bagaimana cara menggerakkan seluruh sumberdaya dan menciptakan suasana yang kondusif dalam lingkungan pengelola dana infaq tersebut.?

Untuk menciptakan dan menggerakkan suasana kondusif itu, kita lakukan beberapa cara yang lebih kepada mengandalkan kemampuan kepemimpinan. Nah kepemimpinan ini kita sesuaikan dengan struktur dalam pengelolaan infaq. terutama manager pengawas syariah. Untk menciptakan suasana kerja yang baik, maka kami harus menjaga komunikasi, menjamin kualitas hidup mereka serta menjamin bahwa pekerjaan mereka akan dapat mereka kerjakan dengan maksimal.

6. Bagaimana mengatur dana terhimpun dana terkelola dan dana yang terdistribusi dalam pengelolaan dana infaq.?

arus keuangan dalam pengelolaan infaq diatur kita atur dengan rapi. Sebab ini adalah amanah yang harus dijaga. Penganggaran pertama merupakan penghimpunan dana infaq PT. RDS yang bersumber dari. Pendapatan perusahaan yang dialokasikan untuk infaq 10%. Kemudian pendapatan 10% tersebut dibagi lagi, yang salah satu alokasi pendanaan adalah untuk penghimpunan dana investasi sebesar 30%.

kita sebenarnya sangat terbantu mas dengan adanya sistem bagi hasil. Jadi disini kita bisa fokus bagaimana pengelolaan saja. Sebab, setiap bulanya sudah ada dana yang masuk dari sistem bagi hasil itu.

penganggaran selanjutnya ada pada pendistribusian dana infaq. Alokasi dana infaq yang terhimpun sebesar 10% tadi dibagi kedalam beberapa kelompok. Operator 10%, infaq (infaq konsumtif) 30%, investasi infaq 30% dan koperasi FPB 30%..

7. Seperti apa bentuk laporan dari pengelolaan dana infaq tersebut.?

bentuk pelaporan dalam pengelolaan dan infaq adalah dengan laporan tertulis dan lisan. Laporan tertulis dilakukan untuk keperluan pelaporan penggunaan dana infaq yang terkumpul dan terhimpun. Sedangkan pelaporan dengan lisan adalah laporan secara menyeluruh tentang kendala dan pendukung dalam pelaksanaan pengelolaan infaq perusahaan.

8. Bagaimana cara pengawasan dalam pengelolaan dana infaq tersebut.?

pengawasan yang diterapkan dalam pengelolaan infaq bersifat pengawasan berjenjang. Jadi pengawasan dilakukan oleh jenjang jabatan yang lebih tinggi kepada jenjang yang lebih rendah, begitu seterusnya. Contoh : staff diawasi oleh direktur, direktur diawasi oleh direktur utama dan begitu berjalan seterusnya.

jadi dalam pengawasan standart yang kita terapkan ada dua. Seimbang dan amanah. Standart seimbang adalah standart yang ditetapkan untuk laporan pengelolaan infaq yang terkait aliran dana. Jadi seluruh kegiatan baik penghimpunan, pengelolaan dan pendistribusian penggunaan dananya harus seimbang. Misal. Saat penghimpunan diperoleh dana sekian. Maka saat pendistribusian dana yang dikeluarkan juga harus berimbang. Begitu juga dengan pengelolaan. Dana yang masuk dipengelolaan harus sesuai dengan dana yang diperoleh dari hasil pengelolaan, bisa sama bisa lebih atau kurang seluruhnya harus terakomodir dengan baik. Kemudian amanah. Ini standart yang harus kami pertanggung jawabkan kepada pimpinan dan investor perusahaan. sebab mereka telah mempercayakan kepada kami dana infaq perusahaan. maka amanah yang besar ini harus kami jaga sebagai tanggung jawab.

Peneliti

Informan

Fikri Zainun Nasihin

Haqqul Yaqqin, S.Pd.I

Informan 4 : **H. Abdul Rahim**

Jabatan : Investor PT. Rijan Dinamis Selaras

218

Informan 4 : **H. Abdul Rahim**

Jabatan : Investor PT. Rijan Dinamis Selaras

1. Apakah terdapat pengelolaan dana infaq dalam unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah.?

Iya, setau saya dalam perusahaan ini punya pengelolaan infaq yang mereka sosialisasikan kepada calon investor termasuk saya.

2. Seperti apa yang anda ketahui tentang pengelolaan dana infaq dalam unit usaha pondok pesantren tersebut.?

Yang saya ketahui tentang pengelolaan ini adalah infaq dikelola dengan cara produktif mas. Menurut saya inovasi infaq ini sangat baik. Dengan bagi hasil perusahaan yang diberikan untuk infaq sebesar 10% seharusnya ini tugas yang berat perusahaan dalam mengelolanya. Namun sejauh ini saya merasa puas. Sebab apa yang saya keluarkan dapat bermanfaat bagi orang-orang lain yang memerlukan. Terus saya fikir ini merupakan edukasi kepada orang lain, bahwa syariat islam yang dijalankan dengan penuh amanah justru akan mendatangkan kepuasan dan kepercayaan tersendiri dari pemberinya.

Peneliti

Fikri Zainun Nasihin

Informan

H. Abdul Rahim

1. Apakah terdapat pengelolaan dana infaq dalam unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren Riyadlul Jannah.?

Iya, setau saya dalam perusahaan ini punya pengelolaan infaq yang mereka sosialisasikan kepada calon investor termasuk saya.

2. Seperti apa yang anda ketahui tentang pengelolaan dana infaq dalam unit usaha pondok pesantren tersebut.?

Yang saya ketahui tentang pengelolaan ini adalah infaq dikelola dengan cara produktif mas. Menurut saya inovasi infaq ini sangat baik. Dengan bagi hasil perusahaan yang diberikan untuk infaq sebesar 10% seharusnya ini tugas yang berat perusahaan dalam mengelolanya. Namun sejauh ini saya merasa puas. Sebab apa yang saya keluarkan dapat bermanfaat bagi orang-orang lain yang memerlukan. Terus saya fikir ini merupakan edukasi kepada orang lain, bahwa syariat islam yang dijalankan dengan penuh amanah justru akan mendatangkan kepuasan dan kepercayaan tersendiri dari pemberinya.

Peneliti

Fikri Zainun Nasihin

Informan

H. Abdul Rahim

Lampiran 6
Dokumentasi Penelitian



Pintu Masuk Pondok Pesantren Riyadlul Jannah



Area Perkantoran dan Kediaman Pengasuh Pondok Pesantren Riyadlul Jannah



Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Tampak Belakang



Pondok Pesantren Riyadlul Jannah Tampak Bawah



Peneliti Bersama Jendral Manager Syariah PT. Rijan Dinamis Selaras



Peneliti Bersama Manager Pengawas Syariah PT. Rijan Dinamis Selaras



Peneliti Bersama Salah Satu Investor PT. Rijan Dinamis Selaras



Ruang Direksi PT. Rijan Dinamis Selaras dan Ruang Pengelola Infaq Perusahaan



Lahan Pertanian (Sektor Usaha Pesantren Yang Bergerak Dibidang Pertanian)



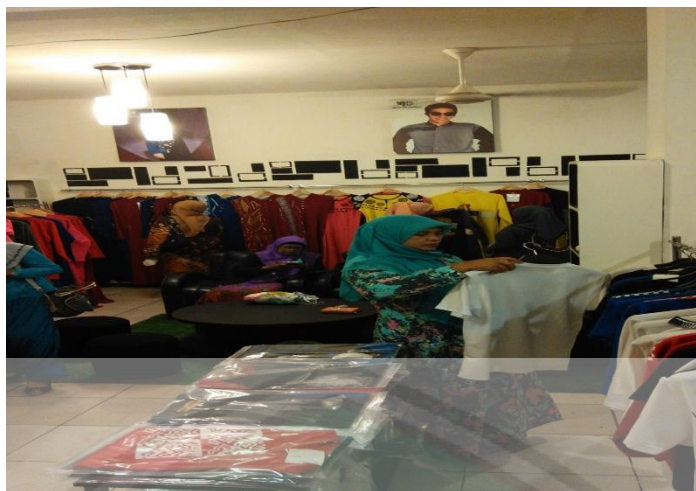
Sektor Usaha Pesantren Dibidang Perikanan



Dokumentasi Unit Usaha Di Bidang Tour and Travel Pondok Pesantren Riyadlul Jannah



Toko Bakery Pondok Pesantren Riyadlul Jannah



Unit Usaha Di Bidang Fashion Pondok Pesantren Riyadlul Jannah



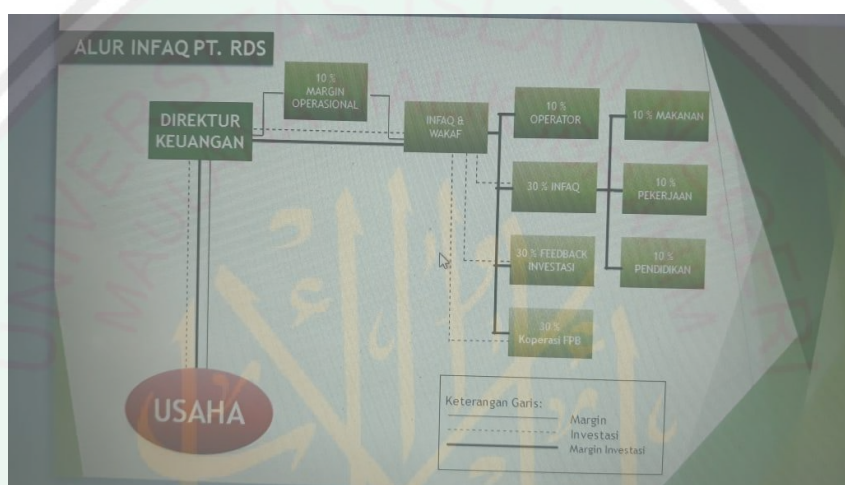
Unit Usaha Disektor Kuliner PT. RDS



Unit Usaha Dibidang Kuliner Fast Food PT. RDS



Unit Usaha Mikro PT. RDS



Alur Infaq Produktif PT. RDS



Struktur Organisasi PT. RDS



Suasana Kegiatan santri putri dan Mahaputri Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah

Riyadlul Jannah



Suasana Kegiatan Setoran Hafalan Mahaputra Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah Riyadlul

Jannah



Salah Satu Unit Usaha Produktif Yang Didanai Oleh Infaq PT. RDS Dapur M'riah Di Daerah Karang Pilang Sidoarjo