



## **Manajemen Wakaf Produktif dan Tata Kelola Syariah pada Lembaga Pendidikan Islam: Analisis Berbasis *Waqf Core Principles***

*Marlya Fatira AK<sup>1\*</sup>, Patra Nadhila Zarwani<sup>2</sup>, Hubbul Wathan<sup>3</sup>, Ermyna Seri<sup>4</sup>*

<sup>1234</sup> Politeknik Medan, Indonesia

E-mail: [marlyafatira@polmed.ac.id](mailto:marlyafatira@polmed.ac.id)

### **ABSTRAK**

Wakaf produktif merupakan instrumen strategis ekonomi Islam bagi keberlanjutan sosial, namun pengelolaannya sering terkendala aspek manajerial dan transparansi. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen wakaf produktif dan penerapan tata kelola syariah pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan, dengan menegaskan posisi *Waqf Core Principles* (WCP) sebagai instrumen evaluasi utama untuk mengukur efektivitas pengelolaan dan hambatan optimalisasi aset. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif model Miles dan Huberman melalui wawancara mendalam dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan wakaf masih berada pada kategori sederhana, terutama pada aspek kelembagaan dan pelaporan, meskipun fungsi manajemen (POAC) telah berjalan sistematis untuk mendukung pendidikan gratis bagi yatim dhuafa. Kendala utama meliputi keterbatasan lahan, rendahnya penghimpunan dana, dan minimnya SDM ahli. Evaluasi berbasis WCP menunjukkan bahwa transparansi dan tata kelola syariah belum berjalan optimal. Implikasi Teoretis: Penelitian ini memperkuat literatur mengenai standarisasi evaluasi kinerja nazhir dengan mengintegrasikan kerangka WCP dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Implikasi Praktis: Yayasan perlu melakukan transformasi tata kelola melalui peningkatan kapasitas nazhir dan digitalisasi pelaporan. Penggunaan WCP sebagai alat ukur berkala sangat krusial untuk memastikan kepatuhan regulasi dan meningkatkan kepercayaan wakif guna menjamin keberlanjutan manfaat wakaf produktif.

**Kata Kunci:** Wakaf Produktif, Manajemen Wakaf, Tata Kelola Syariah, *Waqf Core Principles*, Ekonomi Islam

### **Pendahuluan**

Kemiskinan masih menjadi tantangan struktural dalam pembangunan ekonomi Indonesia. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa jumlah penduduk miskin di Indonesia mencapai sekitar 25,9 juta jiwa pada Maret 2023, mencerminkan dampak berkelanjutan dari tekanan ekonomi nasional. Kondisi ini menuntut penguatan instrumen pembangunan alternatif yang tidak hanya bergantung pada kebijakan fiskal negara, tetapi juga pada optimalisasi potensi lembaga filantropi berbasis masyarakat. Dalam konteks ekonomi Islam, instrumen filantropi seperti zakat, infak, sedekah, dan wakaf memiliki peran strategis dalam mendukung pemerataan kesejahteraan dan pembangunan ekonomi berkelanjutan (Asy'ari, 2016; Huda et al., 2020).

Perkembangan filantropi Islam di Indonesia menunjukkan tren yang signifikan. Data Sistem Informasi Wakaf Kementerian Agama mencatat bahwa hingga 2024 terdapat lebih dari 440 ribu lokasi tanah wakaf dengan luas mencapai 57 ribu hektare, meskipun baru sekitar 57 persen yang telah bersertifikat. Selain wakaf tanah, potensi wakaf uang di Indonesia diperkirakan mencapai Rp180 triliun per tahun, namun realisasi penghimpunannya masih relatif rendah, yakni sekitar Rp1,4 triliun hingga 2022 (BWI, 2022; Kemenag, 2024). Kesenjangan antara potensi dan realisasi tersebut mengindikasikan bahwa persoalan utama wakaf tidak terletak pada ketersediaan aset, melainkan pada aspek manajemen, tata kelola, dan kapasitas kelembagaan nazhir.

Secara historis, wakaf telah menjadi pilar pembangunan peradaban Islam di sektor pendidikan, kesehatan, dan sosial melalui pengelolaan aset properti hingga wakaf tunai (Tarmizi & Amin, 2017). Di Indonesia, peran ini telah diperkuat secara formal melalui Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 yang mengarahkan wakaf sebagai instrumen kesejahteraan sosial dan pembangunan sumber daya manusia (Jaharuddin, 2020). Dalam perspektif ekonomi Islam kontemporer, optimalisasi wakaf produktif menuntut adanya integrasi prinsip syariah dengan tata kelola kelembagaan yang profesional, transparan, dan akuntabel guna menjamin dampak ekonomi yang berkelanjutan (Ascarya & Yumanita, 2021; Huda et al., 2020). Oleh karena itu, penerapan standar global seperti *Waqf Core Principles* (WCP) menjadi krusial untuk memastikan kepastian hukum, manajemen risiko, serta kepatuhan syariah yang dapat dipertanggungjawabkan kepada publik (Aryana & Yuliafitri, 2023). Namun, pada praktiknya, implementasi standar ini pada level lembaga mikro masih menghadapi kendala signifikan terkait keterbatasan sumber daya manusia, pendanaan, dan sistem pelaporan (Kholid et al., 2023).

Fenomena tersebut juga tercermin pada praktik pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan, sebuah lembaga pendidikan Islam yang berdiri di atas tanah wakaf di Kecamatan Medan Tembung. Berdasarkan temuan awal dan data empiris penelitian ini, pengelolaan wakaf di yayasan tersebut menunjukkan adanya dinamika pengembangan aset, seperti pembangunan sarana pendidikan dan masjid, namun di sisi lain masih menghadapi ketidakstabilan manajerial, keterbatasan pendanaan, serta belum optimalnya transparansi dan tata kelola syariah. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik pengelolaan wakaf di tingkat lembaga pendidikan Islam dan prinsip tata kelola wakaf yang diidealkan dalam *Waqf Core Principles*.

Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis manajemen wakaf produktif dan penerapan tata kelola syariah pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan. Kajian ini diharapkan dapat memperkaya literatur wakaf produktif berbasis lembaga pendidikan Islam serta memberikan implikasi praktis bagi penguatan tata kelola wakaf yang lebih profesional, transparan, dan berkelanjutan.

Selain persoalan struktural dan regulatif, keberhasilan wakaf produktif sangat ditentukan oleh kualitas manajemen pada tingkat lembaga pengelola (nazhir). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kelemahan utama pengelolaan wakaf di Indonesia terletak pada rendahnya profesionalisme manajerial, lemahnya perencanaan usaha wakaf, serta minimnya sistem akuntabilitas dan pelaporan kinerja (Huda et al., 2020; Harahap & Darwanto, 2021). Kondisi ini menyebabkan banyak aset wakaf belum mampu memberikan dampak ekonomi yang optimal, meskipun secara fisik aset tersebut tersedia dan memiliki potensi strategis, khususnya pada sektor pendidikan Islam.

Hasil wawancara awal dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika pengelolaan wakaf produktif di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan sangat dipengaruhi oleh perubahan struktur nazhir dan kapasitas pengelolanya. Sebelum terbentuknya kepengurusan nazhir wakaf yang lebih formal, aset wakaf yang dimiliki yayasan

cenderung stagnan dan tidak mengalami perkembangan signifikan. Setelah adanya pengurus nazhir, pembangunan sarana pendidikan dan masjid mulai dilakukan, namun pelaksanaannya masih bersifat parsial dan belum didukung oleh perencanaan jangka panjang yang terstruktur. Fakta ini mengindikasikan bahwa keberadaan nazhir saja belum cukup, melainkan perlu diiringi dengan sistem manajemen wakaf yang terencana dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, temuan lapangan juga menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam pengelolaan unit-unit wakaf produktif. Beberapa aset yang sempat dikembangkan, seperti fasilitas kantin sekolah dan pembangunan masjid, tidak menunjukkan keberlanjutan manfaat secara ekonomi maupun kelembagaan. Terhentinya sebagian program pengembangan wakaf disebabkan oleh keterbatasan dana, lemahnya koordinasi internal, serta tidak adanya mekanisme evaluasi kinerja wakaf secara periodik. Kondisi ini mempertegas bahwa masalah wakaf produktif tidak semata-mata berkaitan dengan ketersediaan aset, tetapi juga dengan lemahnya tata kelola dan sistem pengendalian manajemen.

Dalam perspektif tata kelola syariah, kondisi tersebut menunjukkan belum optimalnya penerapan *Waqf Core Principles*, khususnya pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan tata kelola nazhir. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa ketidakhadiran sistem pelaporan kinerja wakaf dan rendahnya keterbukaan informasi kepada publik berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga wakaf (Aryana & Yuliafitri, 2023; Kholid et al., 2023). Temuan lapangan pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan memperlihatkan bahwa aspek transparansi dan pengungkapan kinerja wakaf belum menjadi bagian integral dari praktik pengelolaan, sehingga berpotensi menghambat optimalisasi wakaf produktif dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, novelty penelitian ini terletak pada analisis empiris manajemen wakaf produktif pada lembaga pendidikan Islam dengan menggunakan *Waqf Core Principles* sebagai kerangka evaluasi tata kelola syariah di tingkat mikro. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menyoroti wakaf produktif pada lembaga besar atau bersifat normatif-konseptual, penelitian ini menampilkan potret faktual praktik pengelolaan wakaf pada yayasan pendidikan Islam lokal, lengkap dengan dinamika manajerial, hambatan struktural, dan implikasi kelembagaannya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengayaan literatur wakaf produktif, tetapi juga memberikan dasar empiris bagi perumusan strategi penguatan tata kelola wakaf yang lebih kontekstual dan aplikatif.

Meskipun kajian mengenai wakaf produktif di Indonesia terus berkembang, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek normatif, konseptual, atau studi pada lembaga wakaf berskala besar, sementara analisis empiris mengenai praktik manajemen wakaf produktif pada lembaga pendidikan Islam tingkat lokal masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya belum secara sistematis menggunakan *Waqf Core Principles* sebagai kerangka evaluasi tata kelola syariah di level mikro, khususnya untuk menilai transparansi, akuntabilitas, dan kapasitas manajerial nazhir. Kesenjangan ini menjadi semakin relevan mengingat banyaknya aset wakaf pendidikan yang secara fisik tersedia namun belum dikelola secara optimal dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan: (1) bagaimana model manajemen wakaf produktif yang diterapkan pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan, (2) sejauh mana prinsip-prinsip *Waqf Core Principles* diimplementasikan dalam tata kelola syariah yayasan tersebut, serta (3) apa saja hambatan utama yang dihadapi dalam pengelolaan dan pengembangan aset wakaf produktif. Perumusan pertanyaan ini diharapkan dapat mengisi kekosongan literatur sekaligus memberikan pemahaman

empiris yang kontekstual mengenai tata kelola wakaf produktif pada lembaga pendidikan Islam.

Perkembangan Lembaga Filantropi yang signifikan menunjukkan upaya pemerintah untuk mengatasi berbagai permasalahan sosial dengan berbasis aktivitas masyarakat dan kedermawanan (Hidayat, 2015). Hal ini dilakukan oleh masyarakat karena adanya semangat gotong royong untuk menyelesaikan permasalahan ekonomi guna pembangunan ekonomi secara berkelanjutan dari lingkungannya masing masing. Pendekatan untuk mencapai tujuan pembangunan ekonomi tersebut adalah dengan memberdayakan masyarakat, sehingga masyarakat yang kekurangan dalam hal ekonomi dapat menikmati manfaat dari pertumbuhan ekonomi secara adil. Kesenjangan antara kelompok masyarakat yang kaya dan miskin dapat dikurangi dengan meratakan kesejahteraan ekonomi (Setiawan et al., 2021).

Upaya untuk melakukan pembangunan ekonomi secara berkelanjutan dapat diwujudkan dengan pemanfaatan instrumen keuangan sosial dalam Islam hal ini dapat diwujudkan melalui penggunaan optimalisasi dari wakaf. Wakaf merupakan bagian penting dari syariat Islam yang telah dipraktikkan oleh umat muslim sejak zaman Nabi Muhammad saw hingga saat ini. Meskipun tidak secara eksplisit disebutkan dalam al-Qur'an, namun praktek wakaf dapat dijelaskan dengan rinci berdasarkan As-Sunnah, ijma, dan ijthad para fuqaha. Hal ini menunjukkan pentingnya agar umat Islam mengembangkan institusi wakaf melalui ijthad dari berbagai bidang ilmu, dengan tujuan untuk memberikan manfaat yang lebih besar.

Praktik wakaf telah berkembang pesat di berbagai negara Muslim dengan model beragam, mulai dari optimalisasi aset properti dan komersial di Arab Saudi dan Mesir hingga penggunaan wakaf tunai pada masa Turki Usmani yang mampu meringankan beban anggaran negara (Tarmizi & Amin, 2017). Secara historis, dana wakaf juga menjadi pilar pembangunan layanan kesehatan dan pendidikan inklusif pada era Bani Abbasiyah serta di Andalusia (Tarmizi & Amin, 2017). Sejalan dengan tren global tersebut, praktik wakaf di Indonesia telah berakar sejak masa pra-kemerdekaan sebagai tradisi sosial-keagamaan dalam membangun masjid dan pesantren, yang kemudian bertransformasi dari praktik berbasis nilai agama semata menjadi sistem yang terlembaga secara hukum (Jaharuddin, 2020). Penguatan legalitas melalui PP Nomor 28 Tahun 1977 hingga lahirnya Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 telah mempertegas posisi wakaf di Indonesia, yang tidak lagi terbatas pada kepentingan ibadah ritual, melainkan sebagai instrumen strategis untuk kesejahteraan masyarakat dan pembangunan nasional secara menyeluruh (Jaharuddin, 2020).

Wakaf telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam Pembangunan menyeluruh di Indonesia. Hal ini terlihat dalam dukungannya terhadap pembangunan sumber daya manusia dan sumber daya sosial. Pembangunan rumah ibadah, institusi pendidikan Islam dan lembaga keagamaan lainnya dibangun di atas tanah wakaf (Azizah, 2018).

Berdasarkan pada data Kementrian Agama Republik Indonesia yang diakses pada bulan Maret 2024, terdapat 440.512 lokasi tanah wakaf dengan 57.263,69 Ha dan bersertifikat hanya 57,42% diantaranya yaitu masjid 43,51%, musholla 27,90%, sekolah 10,77%, pesantren 4,10%, makam 4,35% dan sosial lainnya 9,37%. Data tersebut dapat disimpulkan bahwa masjid, musholla dan sekolah menjadi prioritas utama dalam penggunaan wakaf. Masjid, musholla, sekolah termasuk dalam jenis wakaf produktif (Kemenag, 2024).

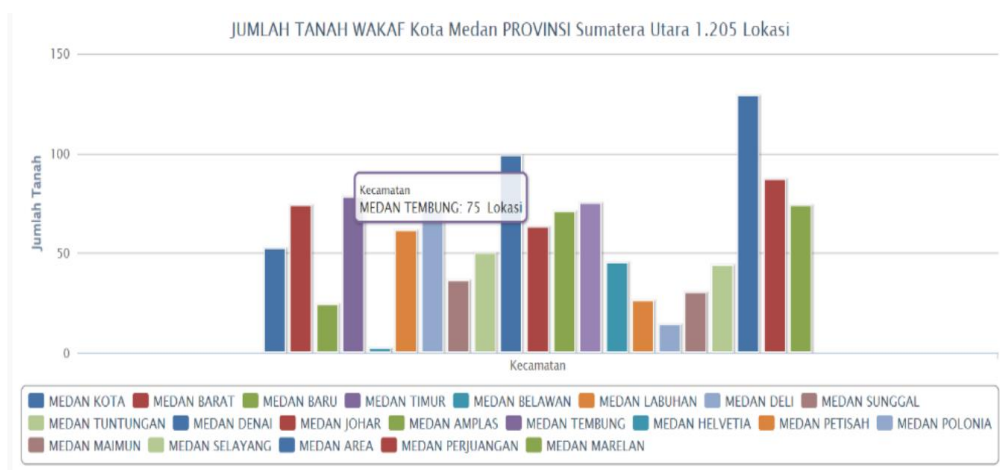
Makna produktif, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), adalah kemampuan untuk menghasilkan atau membawa keuntungan secara besar dan banyak

(KBBI, 2024). Namun, dalam perspektif Islam produktivitas lebih mengacu pada sikap yang ingin terus berkarya atau menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain. Dengan menggabungkan kedua pengertian tersebut, wakaf tanah yang digunakan untuk membangun tempat pendidikan dapat dianggap sebagai wakaf yang produktif karena mampu menghasilkan sumber daya manusia yang produktif.

Wakaf tanah yang dijadikan sebagai lokasi sekolah, individu dapat memperoleh pendidikan yang baik, yang pada gilirannya akan mendukung kesejahteraan mereka sendiri dan masyarakat. Kesejahteraan hidup tidak hanya terkait dengan aspek ekonomi, melainkan juga dengan pendidikan dan faktor-faktor lainnya (Azizah, 2018). Harta wakaf yang telah diwakafkan akan dikelola oleh lembaga yang dibentuk oleh pemerintah sesuai dengan adanya Undang-Undang Nomor 41 tahun 2004 tentang wakaf yaitu Badan Wakaf Indonesia (BWI).

BWI adalah sebuah organisasi independen yang bertugas mengembangkan wakaf di Indonesia. Dalam menjalankan tugasnya, BWI tidak dipengaruhi oleh kekuatan manapun dan bertanggung jawab kepada seluruh masyarakat. Pembentukan Badan Wakaf Indonesia dimulai dengan peningkatan jumlah tanah wakaf dan pengembangan inovasi wakaf yang sebelumnya tidak terdokumentasi dan kurang terkelola dengan baik (Harahap & Darwanto, 2021). Jumlah tanah wakaf dan inovasi wakaf dapat terdokumentasi dengan baik dengan terbentuknya Badan Wakaf Indonesia. Jumlah tanah wakaf dan inovasi wakaf dapat diakses pada website sistem informasi wakaf Kementerian Agama.

**Gambar 1.**  
*Jumlah Tanah Wakaf Kota Medan*



Sumber: siwak.kemenag.go.id

Data tersebut menunjukkan terdapat 5 kecamatan dengan persentase jumlah tanah paling banyak yaitu Medan Area terdapat 129 lokasi, Medan Denai 99 lokasi, Medan Perjuangan 87 lokasi, Medan Timur 78 lokasi dan Medan Tembung 75 lokasi. Medan Tembung merupakan salah satu kecamatan di Kota Medan yang banyak jumlah tanah wakafnya. Diantara pemanfaatan hasil wakaf produktif yang paling banyak pengaruhnya adalah pemberdayaan wakaf produktif untuk pengembangan pendidikan (Kasdi, 2015). Salah satu lembaga pendidikan pada kecamatan Medan Tembung yang menjadi contoh praktek perwakafan yaitu Yayasan Madrasah Islamiyah Medan.

Yayasan Madrasah Islamiyah Medan berdiri pada tanggal 5 Februari 2011. Yayasan tersebut terletak di Jalan Suluh no. 71 D, Kelurahan Sidorejo Hilir, Kecamatan Medan Tembung, Kota Medan. Yayasan Madrasah Islamiyah berdiri diatas tanah wakaf

yang diwakafkan oleh salah seorang masyarakat yang bernama Wan Maksum dengan nomor sertifikat 02.01.03.02.1.00026. Yayasan tersebut berdiri dengan luas tanah sebesar .101 m<sup>2</sup>. Berdasarkan SHM pada tahun 1993, terdapat 3 nama pemegang hak yaitu Ahmad Sayuti Nasution, Muhammad Saleh dan Drs. H. Suadi Lubis sebagai nadzir tanah wakaf di kelurahan Sidorejo Hilir.

Yayasan Madrasah Islamiyah hanya sebuah Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) dan belum terbentuk menjadi sebuah yayasan di tahun 1980. Setelah terbentuknya yayasan, Yayasan Madrasah Islamiyah berkembang menjadi Mts Islamiyah Yayasan Madrasah Islamiyah hanya sebuah Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) dan belum terbentuk menjadi sebuah yayasan di tahun 1980. Setelah terbentuknya yayasan, Yayasan Madrasah Islamiyah berkembang menjadi Mts Islamiyah WCP disusun untuk menjelaskan secara rinci dan singkat mengenai prinsip-prinsip inti atas fungsi, tugas, dan peran manajemen, serta sebagai suatu sistem pengendalian dan pengawasan wakaf (Aryana & Yuliafitri, 2023). Prinsip-prinsip pokok yang terdapat di dalam WCP adalah fondasi hukum, pengawasan wakaf, tata kelola yang baik untuk nazhir, manajemen risiko, dan tata kelola syariah.

Ketentuan dari prinsip-prinsip pokok wakaf tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh berbagai lembaga wakaf, demikian halnya dengan Yayasan Madrasah Islamiyah Medan Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian pada tanggal 18 maret 2024 kepada Prof. Dr. H. Selamat Triono selaku saksi sejarah menyatakan bahwa wakaf produktif muncul ketika terbentuknya pengurus nadzir wakaf. Sebelum adanya kepengurusan nadzir wakaf, Yayasan Madrasah Islamiyah belum ada perkembangan. Setelah adanya kepengurusan nadzir wakaf maka dibangunlah 1 tingkat bangunan Mts dan Masjid Al-Hikmah. Masjid Al-Hikmah yang tadinya sebuah musholla dibangun dengan dibentuknya tim pembangunan masjid, akan tetapi ketika pembangunan belum selesai pada tahap kubah masjid pembangunan diberhentikan dari tim pembangunan dan dialihkan ke BKM. Pembangunan kubah tersebut belum tercapai, akan tetapi saat ini BKM kembali memulai untuk melanjutkan pembangunan kubah dengan mencari dana dan menghubungi para donatur. Selanjutnya, Yayasan Madrasah Islamiyah yang pada awalnya adalah MDA (Madrasah Diniyah Awaliyah), MDA tersebut berangsur-angsur tutup dikarenakan minimnya peserta didik dan Yayasan tersebut saat ini hanya beroperasi sebagai MTS. Yayasan pada tahun 2009 memiliki sebuah kantin, akan tetapi kantin tersebut tidak ada perkembangan sampai saat ini. Fenomena tersebut menjelaskan bahwa terdapat ketidakstabilan dalam manajemen wakaf produktif.

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan bahwa di dalam *Waqf Core Principles* terdapat prinsip tata kelola syariah yang mengharuskan adanya pengungkapan dan transparansi pada manajemen wakaf. Sementara itu, Yayasan Madrasah Islamiyah Medan belum memiliki transparansi yang baik sehingga ada ketidaksesuaian dengan *Waqf Core Principles*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kholid et al., 2023) menghasilkan temuan bahwa Di Kota Cilegon Banten Pengembangan wakaf produktifnya belum memiliki peran yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi. Kendala terbesar dalam mengembangkan aset-aset wakaf produktif terletak pada biaya dan pemahaman nazir serta sokongan dari masyarakat. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aryana & Yuliafitri, 2023) menghasilkan temuan bahwa Wakaf Salman ITB berupaya untuk menerapkan kriteria WCP-13 dan nilai transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, profesionalisme, dan kesetaraan sebagai bagian dari tata kelola nazhir. Permasalahan dan tantangan dari Wakaf Salman ITB adalah belum memiliki sistem manajemen risiko dan penerapan PSAK 112 Akuntansi Wakaf. Beranjak dari fenomena dan penelitian terdahulu tersebut maka terlihat masih banyaknya permasalahan dalam

pengelolaan manajemen aset wakaf untuk menjadi pengelolaan wakaf produktif khususnya pada pengembangan pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini perlu dilakukan.

## **Tinjauan Pustaka**

### **a. Wakaf Produktif dan Pembangunan Pendidikan**

Literatur ekonomi Islam menempatkan wakaf produktif sebagai instrumen strategis dalam mendukung pembangunan sosial, khususnya pada sektor pendidikan. Wakaf yang dikelola secara produktif mampu menciptakan manfaat berkelanjutan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pengurangan kemiskinan dan ketimpangan sosial (Azizah, 2018; Kasdi, 2015). Dalam konteks ini, lembaga pendidikan berbasis wakaf berfungsi tidak hanya sebagai penerima manfaat wakaf, tetapi juga sebagai agen transformasi sosial-ekonomi. Namun, efektivitas wakaf produktif sangat bergantung pada kualitas pengelolaan dan tata kelola lembaga wakaf. Wakaf pendidikan yang tidak dikelola secara profesional berpotensi stagnan dan gagal memberikan dampak ekonomi maupun sosial yang optimal (Asy'ari, 2016; Huda et al., 2020). Kritik mendasar dalam konteks ini adalah bahwa keberadaan aset wakaf yang besar tidak otomatis menjamin keberlanjutan pendidikan jika tidak dibarengi dengan transformasi peran nazhir dari sekadar penjaga aset menjadi pengelola bisnis sosial yang inovatif.

### **b. Manajemen Wakaf Produktif**

Manajemen wakaf produktif mengacu pada penerapan fungsi-fungsi manajemen yang sistematis, meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) (Jaharuddin, 2020). Penerapan prinsip OAC memungkinkan lembaga wakaf mengelola aset wakaf secara lebih terarah, efisien, dan berkelanjutan. Sejumlah studi menunjukkan bahwa lemahnya penerapan fungsi manajemen menyebabkan pengelolaan wakaf cenderung bersifat administratif dan konsumtif, sehingga belum mampu menghasilkan nilai tambah ekonomi yang signifikan (Harahap & Darwanto, 2021; Kholid et al., 2023). terdapat celah penelitian (research gap) di mana fungsi manajemen seringkali dijalankan secara parsial tanpa integrasi strategis. Manajemen tidak boleh hanya dipandang sebagai proses administratif rutin, melainkan harus diposisikan sebagai mesin penggerak nilai tambah ekonomi yang terukur secara finansial

### **c. Tata Kelola Wakaf dan *Waqf Core Principles***

*Waqf Core Principles* (WCP) dikembangkan sebagai standar tata kelola wakaf untuk memastikan pengelolaan wakaf yang transparan, akuntabel, dan sesuai prinsip syariah. WCP mencakup prinsip fondasi hukum, pengawasan wakaf, tata kelola nazhir, anajemen risiko, dan tata kelola syariah (Aryana & Yuliafitri, 2023). Berbeda dengan pandangan umum yang menempatkan WCP hanya sebagai pedoman normatif, penelitian ini memposisikan WCP secara tegas sebagai instrumen evaluasi empiris. Hal ini krusial karena meskipun WCP menawarkan kerangka kerja yang komprehensif, implementasinya di tingkat lokal masih sangat minim dan seringkali terkendala oleh rendahnya literasi standar pelaporan (Kholid et al., 2023).

#### d. Keterkaitan Manajemen Wakaf, WCP, dan Kinerja Wakaf Produktif

Kinerja wakaf produktif merupakan hasil sinergi antara kapasitas manajerial dan kepatuhan pada tata kelola syariah. Sintesis dari kajian di atas menunjukkan bahwa manajemen yang kuat tanpa kontrol WCP akan rawan terhadap inefisiensi, sedangkan WCP tanpa kapasitas manajemen hanya akan menjadi beban regulasi. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang banyak berfokus pada aspek kepatuhan syariah secara umum, penelitian ini menekankan pada evaluasi empiris melalui pemetaan langsung antara kendala operasional di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan dengan standar WCP. Pendekatan ini bertujuan untuk menutup kesenjangan antara praktik manajemen aktual dan idealisme tata kelola syariah.

**Tabel 1.**  
*Orisinalitas dan Posisi Penelitian*

Peneliti (Tahun)	Fokus Utama	Pendekatan	Celah Penelitian (Kritik/Gap)	Posisi Penelitian Ini
Azizah (2018); Kasdi (2015)	Peran strategis wakaf dalam pendidikan & ekonomi.	Normatif-Teoretis	Menekankan potensi tanpa mengkaji hambatan manajerial di lapangan.	Menguji potensi tersebut secara empiris pada lembaga pendidikan spesifik.
Jaharuddin (2020)	Implementasi fungsi manajemen (POAC).	Deskriptif	Fokus pada administratif rutin, belum mengaitkan dengan standar tata kelola global.	Mengintegrasikan fungsi POAC dengan kerangka kerja <i>Waqf Core Principles</i> (WCP).
Aryana & Yuliafitri (2023)	Konsep <i>Waqf Core Principles</i> sebagai standar.	Konseptual	WCP hanya dibahas sebagai pedoman umum (normatif), bukan alat ukur.	Menggunakan WCP sebagai instrumen evaluasi praktis untuk mengukur kinerja nazhir.
Kholid et al. (2023)	Kendala implementasi tata kelola	Kualitatif Umum	Belum memberikan solusi transformasi	Memberikan solusi strategis berdasarkan evaluasi WCP

Peneliti (Tahun)	Fokus Utama	Pendekatan	Celah Penelitian (Kritik/Gap)	Posisi Penelitian Ini
	pada lembaga mikro.		manajemen yang spesifik pada yayasan pendidikan.	untuk perbaikan tata kelola.

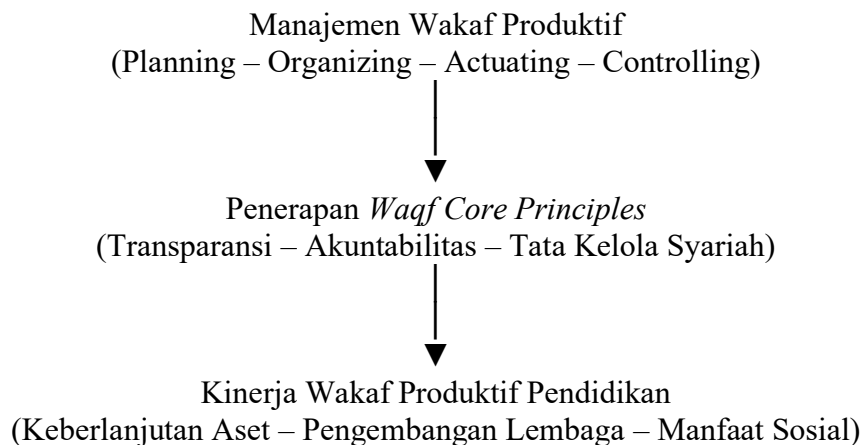
Berdasarkan matriks di atas, penelitian ini tidak sekadar merangkum teori manajemen atau aturan wakaf, melainkan melakukan kritik terhadap kecenderungan literatur yang bersifat normatif. Sementara penelitian terdahulu melihat WCP sebagai daftar keinginan (*wishlist*) tata kelola, penelitian ini menegaskan posisi WCP sebagai alat evaluasi (*evaluative tool*) untuk membedah masalah di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan secara objektif.

#### e. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, kerangka konseptual penelitian ini dibangun atas tiga konstruk utama, yaitu:

1. Manajemen Wakaf Produktif yang diukur melalui fungsi manajemen POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*).
2. Penerapan *Waqf Core Principles* (WCP) yang difokuskan pada aspek tata kelola syariah, transparansi, dan akuntabilitas nazhir.
3. Kinerja Wakaf Produktif di Sektor Pendidikan yang tercermin dari keberlanjutan aset wakaf, pengembangan lembaga pendidikan, dan manfaat sosial yang dihasilkan.

Lebih lanjut visualisasi kerangka konseptual dapat dilihat berikut:



Kerangka konseptual penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja wakaf produktif pada sektor pendidikan ditentukan oleh kualitas manajemen wakaf produktif dan

penerapan tata kelola syariah berbasis *Waqf Core Principles*. Manajemen wakaf produktif dipahami sebagai penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dalam pengelolaan aset wakaf. Sementara itu, *Waqf Core Principles* diposisikan sebagai mekanisme tata kelola yang memastikan transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan syariah dalam praktik pengelolaan wakaf. Penelitian ini mengasumsikan bahwa manajemen wakaf yang baik akan menghasilkan kinerja wakaf produktif yang berkelanjutan, terutama apabila diperkuat dengan penerapan *Waqf Core Principles* secara konsisten. Dengan demikian, WCP berperan sebagai faktor penguat (*governance mechanism*) yang menentukan efektivitas pengelolaan wakaf dalam mendukung pengembangan pendidikan berbasis wakaf.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika praktik pengelolaan wakaf produktif secara kontekstual dan holistik. Penggunaan studi kasus memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga mengevaluasi secara kritis kesenjangan antara praktik aktual dengan standar ideal yang berlaku.

Instrumen Evaluasi: *Waqf Core Principles* (WCP) Pemilihan *Waqf Core Principles* (WCP) sebagai instrumen evaluasi utama didasarkan pada posisinya sebagai standar global yang diakui secara internasional untuk penguatan tata kelola wakaf. Berbeda dengan evaluasi manajemen konvensional, WCP menyediakan parameter yang spesifik bagi ekosistem wakaf yang mencakup aspek kepatuhan syariah sekaligus efektivitas manajerial. Dalam penelitian ini, analisis difokuskan pada lima dimensi utama WCP sebagai indikator evaluasi:

1. Legal Foundation: Kepastian hukum aset dan status kelembagaan yayasan.
2. Nazhir Governance: Kompetensi, struktur organisasi, dan mekanisme pengambilan keputusan.
3. Risk Management: Identifikasi dan mitigasi risiko operasional serta finansial aset wakaf.
4. Transparency and Disclosure: Kualitas sistem pelaporan dan aksesibilitas informasi bagi publik.
5. Sharia Governance: Kepatuhan pengelolaan terhadap prinsip-prinsip syariah secara berkelanjutan.

Keterkaitan Metode dengan Tujuan Penelitian Metode studi kasus ini dirancang secara sistematis untuk menjawab tujuan penelitian dalam menganalisis hambatan optimalisasi aset. Dengan menggunakan indikator WCP sebagai pisau analisis, peneliti dapat melakukan pemetaan masalah (*problem mapping*) yang lebih presisi pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan. Keterkaitan ini memastikan bahwa data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan data sekunder dari dokumen yayasan tidak hanya diolah secara deskriptif, tetapi diuji validitasnya berdasarkan standar efisiensi dan transparansi global. Hal ini mempertegas posisi penelitian yang berupaya menghasilkan rekomendasi perbaikan tata kelola yang bersifat aplikatif dan berbasis data empiris.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan ahli wakaf, nazir wakaf, ketua yayasan, tokoh pelaku sejarah, dan masyarakat di lingkungan Yayasan Madrasah Islamiyah Medan, hal ini dilakukan untuk menggali informasi terkait praktik manajemen wakaf, pengembangan aset wakaf, serta penerapan tata kelola syariah. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi yayasan, arsip pengelolaan wakaf, peraturan

perundang-undangan tentang wakaf, serta literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, dokumentasi, dan studi pustaka. Wawancara digunakan untuk memperoleh data empiris terkait praktik pengelolaan wakaf dan tantangan yang dihadapi. Perolehan data wawancara melalui informan pada penelitian ini wakaf, nazir wakaf, ketua yayasan, tokoh pelaku sejarah, dan masyarakat di lingkungan Yayasan Madrasah Islamiyah Medan. Informan sebanyak 5 informan yang terdiri dari ahli H. Sutan Syahrir Dalimunthe, MA., (Ahli Wakaf), Drs. H. Suaidi Lubis (Nazir Wakaf), Suropto, ST (Ketua Yayasan Tahun 2022-2024), Prof. Dr. H. Selamat Triono (Tokoh Pelaku Sejarah), Ishak (Masyarakat). Dokumentasi dimanfaatkan untuk menelusuri data historis, legalitas aset wakaf, dan program pengembangan wakaf. Studi pustaka digunakan untuk memperkuat landasan teoritis dan kerangka konseptual penelitian.

Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Proses analisis dilakukan secara simultan sejak tahap pengumpulan data untuk memastikan konsistensi dan kedalaman interpretasi. Data dianalisis dengan mengaitkan temuan lapangan dengan kerangka konseptual serta prinsip *Waqf Core Principles* guna mengidentifikasi kesesuaian dan kesenjangan dalam praktik pengelolaan wakaf produktif.

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, dokumentasi, dan data sekunder untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan konfirmasi data kepada informan kunci untuk meminimalkan bias interpretasi.

## **Hasil dan Pembahasan**

Manajemen wakaf produktif pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan Yayasan Madrasah Islamiyah Medan memulai praktik perwakafan dengan adanya wakaf dari masyarakat yang bernama Wan Maksom yang memberikan sebidang tanahnya untuk diwakafkan sehingga mengalirkan manfaat wakaf sejak tahun 1980. Pengelolaan pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan ini masih menggunakan cara tradisional. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Jumat tanggal 19 Juli 2024 di kantor BAZNAZ yang beralamat di Jl. Raden Saleh No. 7 Medan dengan Nazir wakaf yaitu bapak H. Suaidi Lubis mengatakan bahwa nazir hanya berhak mengelola dan mengembangkan harta wakaf, pengelolaannya wakafnya masih bersifat tradisional. Ada dua pengelolaannya yaitu untuk pendidikan dan masjid dan semuanya dikelola oleh kenaziran wakaf, pihak Yayasan hanya membantu untuk mengembangkan aset wakaf tersebut. Hal ini juga dikatakan oleh Bapak Suropto, ST. sebagai ketua yayasan dalam wawancara pada hari Sabtu tanggal 20 Juli 2024 di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan yang beralamat di Jl. Suluh No. 71D Medan. Disampaikan bahwa Yayasan memberikan pelaporan kepada kenaziran wakaf, kenaziran wakaf juga mengelolanya masih secara tradisional contohnya seperti awalnya madrasah ini hanya sebidang tanah kemudian dibangun madrasah.

Pernyataan tersebut dibenarkan oleh tokoh pelaku sejarah yaitu Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono dalam wawancaranya pada Hari Sabtu tanggal 20 Juli 2024 di Jl. Suluh No. 64 Medan mengatakan bahwa upaya dari Yayasan adalah dalam bentuk pendidikan Islam madrasah tersebut didirikan dari tanah wakaf. Tanah tersebut memang dibangun untuk dijadikan tempat belajar atau sekolah. Sejalan dengan yang dikatakan oleh Bapak Ishak dalam wawancara yang dilaksanakan hari Sabtu tanggal 20 Juli 2024 di Jl. Tempuling No.121 Medan selaku masyarakat bahwa upaya dari yayasan terutama dalam

hal pendidikan Islam menurut Bapak Ishak Yayasan sudah cukup berkontribusi dalam pengembangan dari wakif yang mewakafkan hartanya untuk pendidikan Islam di madrasah tersebut.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Yenni Samri Juliati dalam (Nasution, 2015) bahwa Pada fase pengelolaan wakaf secara tradisional merupakan pengelolaan wakaf masih sangat murni, serta ajaran wakaf juga dimasukkan kedalam kategori ibadah mahdhah, yaitu harta benda wakaf digunakan untuk pembangunan fisik seperti masjid, mushala, pesantren, tanah perkuburan, dan sebagainya. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nuryani et al., 2020) pengelolaan yang dilakukan organisasi muhamadiyah secara tradisional yaitu dengan cara merawat kebun sawit tersebut dan memanen hasil kebun sawit nya kemudian di salurkan berdasarkan fungsi dan tujuannya yaitu di gunakan untuk Gaji guru TK, TPA dan juga gaji Guru Mushola serta digunakan juga untuk perawatan kebun sawit dan untuk upah pekerja kebun sawit tersebut. Kemudian juga sejalan dengan penelitian (Kholid et al., 2023) bahwa pengelolaan wakaf masih bersifat tradisional dan konsumtif. Dapat dicermati dari pelaksanaan wakaf dengan melihat pemanfaatan dan penggunaan tanah wakaf tersebut. Pemanfaatan tersebut antara lain untuk masjid, musholla, langgar, sarana ibadah, kuburan, dan pondok pesantren.

Pengelolaan wakaf di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan yang masih tradisional menjadikan cara pengumpulan wakaf dari wakif dengan tidak memiliki syarat tertentu. Hal ini dikemukakan oleh Bapak H. Suaidi Lubis sebagai nadzir wakaf dalam wawancaranya bahwa tidak ada syarat tertentu dalam memberikan wakaf hanya saja harus jelas barang yang diwakafkan, kemudian jelas juga orang yang mewakafkan. Sependapat dengan nadzir wakaf, Bapak Suripto, ST. sebagai Ketua Yayasan mengatakan hal yang serupa yaitu jika ada ingin berwakaf tidak ada syarat tertentu, jika ada yang ingin berwakaf yang penting apa yang diwakafkan harus jelas dan harus tertib administrasi. Hal tersebut juga dibenarkan oleh dua masyarakat yaitu Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono dan Bapak Ishak mengatakan bahwa mereka tidak ada syarat tertentu sih untuk berwakaf. Masyarakat yang mau berwakaf dipersilahkan saja datang ke Yayasan Madrasah Islamiyah Medan.

Pernyataan tersebut berkaitan dengan teori oleh (Baedawi, 2003) Wakaf dinyatakan sah apabila harta wakaf itu jelas bentuknya, artinya diketahui dengan yakin ketika benda tersebut diwakafkan, sehingga tidak akan menimbulkan persengketaan serta harta wakaf itu merupakan hak milik dari wakif. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mursyidah, 2023) terdapat rukun dan syarat dalam wakaf yaitu pewakaf (Waqif), harta yang diwakafkan (Mauquf bih), penerima wakaf (Mauquf alaih), pertanyaan atau ikrar wakaf (Shighat), dan pengelola (Nadzir). Harta yang diwakafkan tersebut harus jelas barangnya dan memang milik si wakif.

Berdasarkan wawancara dari Bapak H. Suaidi Lubis sebagai Nazir wakaf dan Bapak Suripto sebagai Ketua yayasan, Dalam pengelolaan wakaf uang yang ada di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan ini dialokasikan kepada perbaikan atau renovasi terhadap aset wakaf. Pengelolaan wakaf uang ini dikelola oleh pengurus kenaziran dan dibuatkan rekening khusus untuk wakaf uang tersebut. Cara Yayasan Madrasah Islamiyah Medan dalam menghimpun wakaf uang adalah dengan menghimbau masyarakat dalam berwakaf pada saat kegiatan hari-hari besar Islam diadakan. Hal ini dibenarkan oleh Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono sebagai tokoh pelaku sejarah dan Bapak Ishak sebagai masyarakat dalam wawancara mengatakan bahwa Yayasan mengatasi perbaikan gedung madrasah seperti adanya pintu yang rusak dan kebocoran asbes atau dinding, Yayasan menggunakan wakaf uang tersebut. Saat hari besar Islam diadakan seperti Isra' Mi'raj,

Yayasan selalu menghimbau masyarakat untuk membantu sesama umat muslim dengan cara berwakaf uang.

Tujuan wakif di Tujuan wakif di yayasan ini adalah untuk membangun dan mengembangkan pendidikan agama Islam khususnya bagi anak-anak. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak H. Suaidi Lubis, Bapak Suropto, ST., Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono, dan Bapak Ishak mengatakan bahwa mereka memang sadar dan mengetahui tujuan dari Yayasan ini adalah untuk memajukan pendidikan agama Islam. Hal ini ditandai dengan perkembangan yang ada seperti pada tahun 1980 Yayasan tersebut masih terdiri dari 4 ruangan saja, akan tetapi saat ini Madrasah tersebut sudah berkembang menjadi 12 kelas. Perkembangan aset wakaf yang baik dikarenakan oleh manajemen yang baik. Menurut Terry dalam (Jaharuddin, 2020) menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan berupa perencanaan (Planning), pengorganisasian (Organizing), Koordinasi (Coordinating), dan pengendalian (Controlling) yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak H. Suaidi lubis sebagai nadzir wakaf mengatakan bahwa Kenaziran dan Yayasan membuat rapat besar setiap 6 bulan sekali dengan pihak yayasan sebagai laporan pertanggungjawaban. Senada dengan yang dikatakan oleh bapak Suropto, ST. bahwa Yayasan membuat rapat rutin 6 bulan sekali untuk merencanakan dan mengontrol Sumber Daya Manusia yang ada. Hal ini dibenarkan oleh bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono dan bapak Ishak mengatakan bahwa Yayasan melakukan rapat rutin setiap 6 bulan untuk membuat perencanaan dan pengevaluasian tenaga kerja yang ada di yayasan. Hal ini termasuk kedalam unsur manajemen yang pertama yaitu perencanaan (Planning), karena pada rapat tersebut akan membahas susunan rencana-rencana yang akan dilakukan seperti membangun kubah yang saat ini belum tercapai. Pada hasil wawancara dengan bapak H. Suaidi lubis dan bapak Suropto, ST. menjelaskan bahwa pengorganisasian di Yayasan terbagi menjadi 3 bagian, yaitu bagian kenaziran, bagian Yayasan Madrasah, dan juga bagian BKM masjid.

Hal serupa dikemukakan oleh bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono yang mengatakan bahwa wakaf itu dikelola oleh kenaziran. Yayasan saat ini masih fokus pada pengembangan sekolah, bukan ke pengelolaan wakaf nya, kemudian untuk masjid ditanggungjawab oleh BKM. Serupa dengan pendapat tersebut Bapak Ishak juga mengatakan bahwa aset wakaf dikelola oleh kenaziran dan yayasan membantu dalam mengembangkannya, serta untuk masjid ada organisasi sendiri yaitu BKM.

Hal ini menunjukkan bahwa adanya unsur manajemen pengorganisasian (organizing) di dalam Yayasan Madrasah Islamiyah Medan. Selanjutnya, Yayasan ini melakukan Pelaksanaan (Actuating) dengan dibuktikan oleh hasil wawancara dengan Bapak H. Suaidi Lubis dan Bapak Suropto, ST. mengatakan karena terjadi kurangnya minat masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya ke MDA maupun Mts Yayasan berusaha semaksimal mungkin untuk mempromosikan dan juga menjaga kualitas pendidikan di madrasah ini. Promosi dilakukan dengan cara menyebarkan spanduk dan brosur serta adanya pamflet yang bertuliskan binaan dari Mts Negeri 2 Medan agar membuat masyarakat lebih melihat dan percaya kepada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono dan Bapak Ishak juga mengatakan bahwa masyarakat melihat yayasan berusaha untuk menjaga kualitas pendidikannya, dan juga berusaha untuk selalu melibatkan masyarakat didalamnya. Yayasan juga mempromosikan madrasah tersebut dengan menyebarkan melalui brosur dan spanduk.

Hal ini menunjukkan adanya unsur manajemen pelaksanaan (Actuating) di yayasan. Pada pengendalian (Controlling) Yayasan Madrasah Islamiyah Medan melakukan pengawasan dan pengendalian yang melibatkan masyarakat dalam pemantauannya, hal ini dikatakan oleh Bapak H. Suaidi Lubis dan Bapak Suropto, ST. bahwa Yayasan dan Kenaziran membuat rapat rutin yang dilaksanakan setiap 6 bulan sekali dalam rangka mengevaluasi setiap kinerja dari SDM yang ada di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Prof. Dr. H. Triono dan Bapak Ishak juga mengatakan hal serupa bahwa rapat tersebut rutin dijalankan untuk pengevaluasian, kemudian masyarakat terkadang juga dilibatkan dalam rapat tersebut Selaras dengan penelitian (Zuhirsyan et al., 2023) menyatakan bahwa pengelolaan juga sering disebut dengan istilah manajemen. Adapun secara khusus dalam dunia pendidikan, manajemen diartikan sebagai memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Aspek manajemen dalam hal ini menyangkut fungsi-fungsi manajemen secara umum yaitu perencanaan (Planning), organisasi (organizing), pelaksanaan (Actuating), dan pengendalian (Controlling).

Berdasarkan Hasil wawancara dengan Bapak H. Suaidi Lubis sebagai nadzir wakaf dan Bapak Suropto, ST. sebagai ketua yayasan, Yayasan Madrasah Islamiyah memiliki program khusus untuk anak yatim piatu dan juga fakir miskin. Yayasan Madrasah Islamiyah terbuka bagi anak-anak yang perekonomian orang tuanya kurang mampu, yayasan memberikan uang sekolah gratis kepada anak-anak tersebut. Kemudian pada hari-hari tertentu misalnya bulan Ramadhan, yayasan ini membantu masyarakat fakir miskin dengan sembako. Hal tersebut dikatakan juga dalam wawancara dengan Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono dan Bapak Ishak bahwa masyarakat merasakan manfaat dari program yang dilakukan oleh Yayasan Madrasah Islamiyah Medan, contohnya adalah adanya bantuan kepada anak-anak fakir miskin dan juga yatim piatu untuk bersekolah gratis di madrasah tersebut.

Hal ini sesuai dengan teori (Ahmad Furqon, 2019) yang mengatakan ada beberapa tujuan wakaf produktif, yaitu salah satunya mewujudkan solidaritas sosial, saling melengkapi dan umat yang satu di kalangan umat Islam. Imam al-Dihlawy mengatakan: “Diantara bentuk sumbangan adalah wakaf. Orang jahiliah belum mengenal wakaf ketika Nabi Muhammad menemukan formulanya sehingga dapat memberikan kemashlahatan-kemaslahatan yang tidak ditemukan pada bentuk bentuk sedekah lainnya. Karena seseorang bisa saja menyalurkan hartanya yang banyak di jalan Allah kemudian habis begitu saja, sedangkan orang-orang miskin membutuhkan lagi, atau datang orang-orang miskin yang lain, akan tetapi mereka sudah tidak kebagian, maka tidak ada yang lebih baik dan lebih bermanfaat bagi khalayak banyak selain sesuatu yang ditahan untuk orang fakir dan ibnu sabil, manfaatnya diberikan kepada mereka dan pokoknya tetap menjadi milik wakif”.

Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siregar et al., 2023) pengelolaan wakaf di Pondok Pesantren Al-Uswah Kuala Kabupaten Langkat dikembangkan dalam bentuk kebijakan pengelola wakaf terutama bagi kebutuhan santri, misalnya pemberian gratis biaya pendidikan bagi santri yatim dan santi berprestasi sehingga membantu masyarakat muslim (orang tua santri). Sementara bentuk harta wakaf yang disalurkan kepada masyarakat sekitar dalam bentuk pemberian sumbangan seperti sembako dan lain sebagainya pada moment tertentu.

Memperhatikan berbagai analisis dan interpretasi terhadap temuan yang disampaikan oleh informan dan dokumentasi yang peroleh dar Yayasan Madrasah Islamiyah, maka diketahui bahwa model pengelolaan wakaf pada Yayasan Madrasah

Islamiyah Medan terkategori model pengelolaan yang sederhana, sedangkan pengembangan wakaf pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan sudah sesuai dengan teori manajemen yaitu menerapkan Perencanaan (Planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengendalian (controlling). Namun, pengembangan wakaf oleh Yayasan Madrasah Islamiyah dapat dikategorikan belum optimal karena adanya keterbatasan dari segi lahan, kekurangan dana dan kurangnya tenaga ahli atau orang yang berkompeten. Hambatan yang dihadapi dalam mengembangkan wakaf produktif pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan Wakaf produktif yang ada pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan berbentuk aset masjid, bangunan madrasah dan kantin. Akan tetapi dalam perkembangannya terdapat beberapa hambatan yang dialami oleh Yayasan Madrasah Islamiyah Medan, yaitu:

#### **a. Keterbatasan Lahan**

Berdasarkan wawancara dengan bapak H. Suaidi Lubis dan bapak Suripto, ST. keduanya mengatakan bahwa terdapat hambatan dalam mengembangkan aset wakaf di yayasan yaitu keterbatasan lahan. Dikarenakan adanya keterbatasan tanah atau lahan, Yayasan menjadi terbatas dalam pembangunan gedung sekolah. Sekolah tersebut pun dari luar menjadi terlihat kecil oleh orang-orang. Kemudian berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono dan bapak Ishak, keduanya mengatakan bahwa Yayasan Madrasah Islamiyah Medan memiliki kantin yang kecil dan hanya milik pribadi ataupun keluarga. Dalam mengembangkan kantin tersebut, hambatan utamanya juga kekurangan lahan ataupun tempat untuk bisa membangun kantin atau minimarket agar aset wakaf tersebut menjadi produktif. Sebagai pengelola harta wakaf maka Nazhir Wakaf harus berusaha mengelola dan mengembangkan harta wakaf dengan sebaik mungkin sehingga mampu memberikan manfaat yang lebih besar kepada seluruh umat Islam yang berada di sekitarnya. Pengelolaan dan pengembangan harta wakaf dapat ditandai dengan terbangunnya gedung sekolah, tempat beribadah, aula dan lainnya. Hal ini sejalan dengan penelitian (Siregar et al., 2023) bahwa nazhir tetap berupaya melakukan pengelolaan harta wakaf secara produktif dalam konteks pendidikan, dari segi prasarana kami terus mengembangkannya dengan menambah ruang belajar bagi santri, asrama, aula, dan berbagai sarana penunjang belajar.

#### **b. Kekurangan Dana**

Setelah adanya hambatan kekurangan lahan, Yayasan Madrasah Islamiyah juga memiliki hambatan lainnya yaitu kurangnya dana yang didapatkan. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil wawancara dengan Bapak H. Suaidi Lubis sebagai nadzir wakaf dan Bapak Suripto, ST. sebagai Ketua Yayasan mengatakan bahwa hambatan utama dalam mengembangkan wakaf di Yayasan Madrasah Islamiyah adalah kurangnya dana. Hal ini dapat menghambat pembangunan Masjid, bangunan madrasah dan juga kantin. Masyarakat juga mengatakan demikian yang ditunjukkan dengan hasil wawancara dengan Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono dan Bapak Ishak, mengatakan bahwa tantangan utama dalam mengembangkan aset wakaf adalah dana atau keuangan, jadi kalau memang keuangannya bagus pemasukan dari pewakaf atau donatur pasti yayasan bisa meningkatkan produktivitasnya. Contohnya dengan kantin yang ada terdapat perencanaan untuk dikelola secara profesional oleh kenaziran namun selain keterbatasan lahan, dana juga menghambat aktivitas pengembangan tersebut.

Sesuai dengan teori yang dikatakan oleh (Ahmad Furqon, 2019) Tujuan wakaf produktif adalah untuk menjadi sumber keuangan yang terus menerus dan berkelanjutan

bagi pendanaan kebutuhan-kebutuhan umat, pada bidang keagamaan, sandang, pangan, papan, pendidikan, ekonomi, kesehatan dan keamanan. Lahan dan dana berkaitan untuk pengembangan produktivitas aset wakaf, yang selaras dengan penelitian (Gelar Permana et al., 2022) bahwa tujuan diadakannya pengembangan usaha di atas lahan wakaf adalah untuk membantu ekonomi masyarakat dan menjadikan mandiri masyarakat. Selaras dengan penelitian (Nuryani et al., 2020) bahwa Menurut data keuangan dari bendahara maka penghambat dari berkembangnya wakaf lain menjadi produktif adalah karena kurangnya pendanaan yang ada. Pendanaan harta wakaf merupakan hal yang harus diperhatikan dan di pahami secara serius. Karena jika dana tidak memadai maka pengembangan wakaf tidak akan berjalan lancar. Hal ini juga sejalan dengan penelitian (Kholid et al., 2023) mengatakan bahwa wakaf produktif di Kota Cilegon belum memiliki peran signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kemakmuran masyarakat serta kesejahteraannya. Hal ini, disebabkan karena sangat minimnya perolehan dari pendapatan aset wakaf tersebut. Terbatasnya pengembangan dan pengelolaan wakaf karena fokusnya masih pada penggunaan dana untuk kegiatan yang berkaitan dengan agama, pemeliharaan masjid, struktur pembangunan fisik, dan lain sebagainya.

### c. Kurangnya Tenaga Ahli

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak H. Suaidi Lubis dan bapak Suripto, ST. keduanya mengatakan Yayasan Madrasah Islamiyah ini masih butuh tenaga ahli yang berkompeten dalam mengelola harta wakaf. Pada pembangunan Masjid Alhikmah, yayasan ini memerlukan tenaga ahli yang dapat merancang pembangunan kubah masjid yang belum tercapai serta dalam pengelolaan keuangannya mereka juga masih memerlukan tenaga ahli yang dapat menyusun anggaran pengelolaan yayasan. Kemudian berdasarkan wawancara dengan Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono mengatakan bahwa Yayasan Madrasah Islamiyah masih harus menambah tenaga kerja yang ahli atau berkompeten atau juga bisa dengan memberikan pelatihan maksimal untuk menambahkan kualitas kinerjanya. Demikian yang dikatakan oleh Bapak ishah bahwa seluruh tenaga pendidik ataupun pengurus di yayasan tersebut untuk mengikuti pelatihan dalam meningkatkan Sumber Daya Manusianya. Selaras dengan penelitian (Mursyidah, 2023) yang menyatakan bahwa terdapat strategi dalam pengembangan wakaf produktif yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya melalui pelatihan khusus.

Berdasarkan hasil wawancara dengan keempat informan dapat dikatakan bahwa terdapat hambatan dalam pengembangan aset wakaf di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan yaitu keterbatasan akan lahan, kurangnya pendapatan atau dana yang terhimpun dan juga kurangnya orang yang berkompeten atau ahli di bidang arsitektur dan juga keuangan.

Strategi pengelolaan wakaf produktif pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan agar sesuai dengan *Waqf Core Principles* Berdasarkan wawancara dengan Nazir wakaf Bapak H. Suaidi Lubis mengatakan bahwa beliau mengetahui adanya *Waqf Core Principles*. Sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan ketua yayasan Bapak Suripto, ST. beliau mengatakan bahwa tidak mengetahui dan baru mendengar adanya *Waqf Core Principles*. Nadzir wakaf dan ketua yayasan keduanya mengatakan mereka hanya fokus kepada peraturan-peraturan dalam Islam saja, tidak berfokus kepada *Waqf Core Principles* yang dikeluarkan oleh Badan Wakaf Indonesia (BWI). Pihak yayasan tidak memiliki strategi yang kuat untuk menyesuaikan kepada *Waqf Core Principles*. Hal ini menjadi salah satu temuan yang sangat serius dan perlu diperhatikan BWI sebagai

lembaga tertinggi yang mengatur pengelolaan wakaf di Indonesia, mengingat *Waqf Core Principles* merupakan acuan dalam mengelola dan mengembangkan wakaf.

Aktivitas dalam pembangunan Masjid Al-hikmah di Yayasan Madrasah Islamiyah Medan juga memiliki permasalahan terkait poin transparansi atas kinerja, dalam hal ini transparansi dalam pembagian tugas dan tanggung jawab kepengurusan dari setiap jabatan dalam mengurus masjid sebagai bagian dari pengelolaan aset wakaf. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara oleh Bapak H. Suaidi Lubis sebagai nadzir wakaf mengatakan bahwa pada saat adanya pergantian ketua yayasan, Ketua yayasan mengalihkan tim pembangunan yang dibentuk oleh kenaziran kepada BKM secara tiba-tiba. Padahal menurut kenaziran secara pembangunan masjid tersebut belum selesai. Kemudian, berdasarkan wawancara dengan bapak Suropto, ST. sebagai ketua yayasan mengatakan bahwa pengalihan tanggung jawab atas pengelolaan Masjid Al-Hikmah dikarenakan menganggap fisiknya sudah bisa dilakukan kegiatan ibadah walaupun secara estetika belum selesai. Hal serupa juga dikatakan oleh Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono dan Bapak Ishak sebagai masyarakat bahwa dalam pembangunan masjid tersebut memiliki kendala terhadap dana karena adanya pemberhentian tim pembangunan yang dialihkan menjadi BKM.

Dari keempat pendapat informan yaitu Bapak H. Suaidi Lubis, Bapak Suropto, ST., Bapak Prof. Dr. H. Selamat Triono dan Bapak Ishak dapat dikatakan bahwa ada perbedaan persepsi dan perbedaan pendapat yang satu melihat dari segi fungsi dan yang satu melihat dari segi bangunan. Akibat dari pengalihan pengelolaan dari tim pembangunan kepada BKM, BKM menjadi kesulitan dalam mencari dana selanjutnya untuk pembangunan kubah masjid. Kondisi tersebut berkaitan dengan salah satu poin di dalam Tata kelola syariah yang ada pada *Waqf Core Principles*, dimana pengelola harus memiliki transparansi atas kinerja yang dilakukan.

*Waqf Core Principles* atau prinsip inti wakaf dapat dijadikan sebagai acuan standar untuk mengambil kebijakan dalam pengelolaan wakaf dalam sebuah pemerintahan atau sistem hukum. Hal ini berfungsi sebagai standar peraturan wakaf yang membantu mengurangi risiko potensial yang mungkin timbul. *Waqf Core Principles* terdapat 29 butir prinsip yang dibagi menjadi lima inti dasar, prinsip tersebut adalah landasan hukum, pengawasan wakaf, tata kelola nazir yang baik, manajemen risiko dan tata kelola syariah (Badan Wakaf Indonesia, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ahli wakaf yaitu bapak H. Sutan Syahrir Dalimunthe, MA. pada hari minggu pada tanggal 21 Juli 2024, beliau mengatakan bahwa kondisi tersebut terjadi karena wakaf saat ini kurang menarik perhatian masyarakat, kemudian yang kedua hanya sedikit orang yang memahami regulasi tentang wakaf. Beliau juga mengatakan bahwa ada pengelola yang tidak mau melihat undang-undang ataupun regulasi, padahal peraturan yang sudah dibuat oleh BWI adalah berdasarkan Alquran dan Sunnah. Wewenang daripada BWI adalah yang pertama untuk memberikan pembinaan lebih lanjut kepada setiap badan pengelolaan wakaf yang ada di Indonesia. Kemudian yang kedua tugas BWI adalah mengevaluasi kinerja daripada kenaziran wakaf. Selaras dengan penelitian (Aryana & Yuliafitri, 2023) yang menyatakan bahwa implementasi dari *Waqf Core Principles* dalam pengelolaan dan pengembangan wakaf, agar kinerja, kredibilitas, dan kepercayaan masyarakat terhadap nazhir tetap terjaga sehingga memberikan kontribusi kepada potensi penerimaan wakaf.

Melihat dari kondisi atas pengelolaan oleh Yayasan Madrasah Islamiyah Medan, Yayasan Madrasah Islamiyah Medan belum menerapkan *Waqf Core Principles* khususnya pada bagian transparansi atas kinerja yang ada pada prinsip tata kelola syariah.

Yayasan seharusnya melihat regulasi ataupun peraturan dari pemerintah seperti yang ada di *Waqf Core Principles* agar dapat memaksimalkan pengelolaan aset wakaf yang ada.

## Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa model pengelolaan wakaf pada Yayasan Madrasah Islamiyah Medan masih berada dalam kategori tradisional, meskipun secara operasional telah mengadopsi fungsi manajemen sistematis (POAC). Implementasi wakaf produktif telah memberikan dampak sosial nyata melalui program pendidikan gratis bagi yatim dhuafa dan pemeliharaan aset. Namun, optimalisasi potensi tersebut terhambat oleh keterbatasan lahan, rendahnya penghimpunan dana, serta kelangkaan SDM ahli di bidang keuangan dan perencanaan aset. Evaluasi menggunakan instrumen *Waqf Core Principles* (WCP) menunjukkan adanya celah signifikan pada aspek transparansi dan tata kelola syariah yang belum terstandardisasi sesuai regulasi global. Rekomendasi Kebijakan: Yayasan Madrasah Islamiyah Medan disarankan untuk melakukan transformasi tata kelola dengan mengadopsi kerangka WCP secara utuh, khususnya pada penguatan sistem pelaporan kinerja yang transparan dan akuntabel. Pemerintah dan otoritas terkait perlu mendorong sertifikasi kompetensi bagi nazhir guna meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan aset produktif. Selain itu, digitalisasi manajemen wakaf menjadi langkah mendesak untuk memperluas jangkauan penghimpunan dana dan kepercayaan wakif. Riset Lanjutan: Penelitian di masa depan perlu mengeksplorasi strategi mitigasi risiko aset wakaf pada lembaga pendidikan mikro dengan pendekatan kuantitatif atau metode *Analytical Network Process* (ANP) untuk menentukan prioritas pengembangan. Selain itu, diperlukan kajian mendalam mengenai model kolaborasi antara lembaga pendidikan berbasis wakaf dengan sektor perbankan syariah dalam skema pembiayaan aset produktif yang berkelanjutan.

## Referensi

- Ascarya, & Yumanita, D. (2021). Wakaf produktif dan perannya dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 11(2), 85–102. <https://doi.org/10.21927/jesi.2021.11.2.85-102>
- Aryana, D., & Yuliafitri, I. (2023). Implementasi *Waqf Core Principles* dalam tata kelola nazhir wakaf: Studi pada Wakaf Salman ITB. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 10(1), 45–60. <https://doi.org/10.20473/vol10iss20231pp45-60>
- Asy'ari. (2016). *Filantropi Islam dan pemberdayaan ekonomi umat*. Jakarta: Kencana.
- Azizah, N. (2018). Peran wakaf dalam pembangunan pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 213–228. <https://doi.org/10.14421/jpi.2018.72.213-228>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Profil kemiskinan di Indonesia Maret 2023*. Jakarta: BPS.
- Badan Wakaf Indonesia. (2022). *Laporan perkembangan wakaf uang nasional*. Jakarta: BWI.
- Harahap, M. A., & Darwanto. (2021). Tata kelola kelembagaan wakaf di Indonesia: Tantangan dan peluang. *Al-Awqaf: Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*, 14(2), 123–140.
- Hidayat, A. (2015). Peran filantropi Islam dalam pembangunan sosial ekonomi. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 1(1), 45–58.
- Huda, N., Anggraini, D., Rini, N., Hudori, K., & Mardoni, Y. (2020). *Keuangan sosial Islam: Teori dan praktik*. Jakarta: Kencana.
- Jaharuddin. (2020). Wakaf produktif dalam perspektif hukum dan ekonomi Islam. *Jurnal Al-Muamalat*, 7(1), 1–15.

- Kasdi, A. (2015). Pemberdayaan wakaf produktif untuk pengembangan pendidikan Islam. *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 10(2), 321–342.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). Data tanah wakaf nasional. Diakses dari <https://siwak.kemenag.go.id>
- Kholid, M., Fauzi, A., & Nurhayati, S. (2023). Pengembangan wakaf produktif dan dampaknya terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 15(1), 67–82.
- Tarmizi, A., & Amin, M. (2017). Sejarah dan pengelolaan wakaf di negara-negara Muslim. *Islamic Economic Journal*, 3(2), 145–160.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf.
- Zuhirsyan, M., Musriza, I., Kholil, A., & ... (2023). Pesantren Dalam Realitas Pengelolaan ZISWAF Kontemporer. *Journal of Global ...*, 7008, 60–73. <https://journal.merdekakreasi.co.id/index.php/JGIES/article/view/21%0Ahttps://journal.merdekakreasi.co.id/index.php/JGIES/article/download/21/25>
- Siregar, R., Iqbal, M. N., & Rangkuti, A. Z. (2023). Sistem Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf secara Produktif di Pondok Pesantren Al-Uswah Kuala Kabupaten Langkat menurut Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf. *ManBiz: Journal of Management and Business*, 3(1), 142–154. <https://doi.org/10.47467/manbiz.v3i1.5057>
- Mursyidah, A. (2023). Strategi Pengembangan Wakaf Produktif dalam Sektor Pendidikan: Studi Kasus di Yayasan Wakaf Sahid Husnul Khotimah (YWSHK) Bogor Jawa Barat. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(3), 3718–3732. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i3.5459>
- Harahap, M. B. B., & Darwanto, D. (2021). Peran Strategi Badan Wakaf Indonesia (BWI) Dalam Meningkatkan Profesionalisme Nazhir Kota Semarang. *TAWAZUN: Journal of Sharia Economic Law*, 4(1), 104. <https://doi.org/10.21043/tawazun.v4i1.10192>