

## BAB IV

### MANAJEMEN BISNIS PROPERTI SESUAI SYARIAH EFEKTIF DAN MENARIK

#### A. Diskripsi Hasil Penelitian di Ahsana Property Syariah (APS)

Semua diskripsi hasil penelitian ini, berdasarkan pada penelitian lapangan dalam kurun waktu tiga setengah bulan sejak pertengahan bulan April sampai akhir bulan Juli 2018. Diawali dengan kelengkapan persyaratan administrasi penelitian berupa pengurusan Surat Ijin Penelitian dari Pascasarjana IAIN Kudus serta penyerahan surat tersebut kepada Direktur PT. Ahsana Property Syariah di Surabaya untuk mendapatkan persetujuan sebagai tempat penelitian tentang efektifitas bisnis properti dengan akad *mudharabah*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan diskriptif, yang pengumpulan datanya melalui penelitian lapangan (*field research*). Kemudian data yang terkumpul dianalisa secara interaktif, terhadap formulasi dan implementasi dibalik bisnis property secara *mudharabah* di Ahsana Property Syariah.

Selanjutnya hasil penelitian kualitatif ini akan dibahas secara ilmiah berdasarkan Ilmu Manajemen Bisnis serta Manajemen Syariah. Pembahasannya mengupas sisi efektifitas bisnis properti dengan akad *mudharabah* di Ahsana Property Syariah maupun tiga rumusan masalah yang peneliti angkat dalam penelitian ini, yaitu : Bagaimana Kerangka Kerja Manajemen Strategi (*Strategic Management Framework*) bisnis properti APS sebagai perusahaan properti syariah agar mencapai Efektifitas Organisasi ? Bagaimana APS sebagai *Mudharib* menjalankan Manajemen Risiko (*Risk Management*) ? Bagaimana Manajemen Keuangan yang dijalankan APS?

#### 1. Ahsana Property Syariah

Ahsana Property Syariah (APS) merupakan developer property syariah yang melakukan titik awal bisnisnya di Jawa Timur sejak Agustus tahun

2014, didirikan oleh Drs. Harun Musa dan Drs. Nur Salam. APS yang dimaknai dengan arti terbaik, sejak berdirinya berprinsip tidak boleh memisahkan dakwah dan bisnis serta tujuannya meraih ridho Allah SWT bukan semata-mata bisnis. Dapat dikatakan bisnis properti dengan manajemen sesuai syariah. Dalam presentasi musyawarah *mudharabah* di hadapan keluarga salah seorang *Shahibul Maal* keluarga Bapak Sulthan Alkatiri di Batu Malang<sup>126</sup> Drs. Nur Salam menuturkan :

“Awal berdirinya APS dengan semangat dakwah, oleh karenanya aqidah dan dakwah menjadi basic APS, ukhuwah sebagai perekat, bermuamalah berdasarkan syariah Islam saja. Membangun komitmen tanpa riba, tanpa bank, tanpa denda, tanpa sita, tanpa akad bermasalah. APS syariah berusaha tunduk dan patuh pada hukum syari’ah”.

Menurut, Harun Musa di forum yang sama menyampaikan :

”Kenapa kami pilih *syari'ah* ? motif kami tidak semata-mata bisnis. Sebelum 2014, seolah-olah properti itu wajib pakai bank. *Alhamdulillah bi idznillah*, kita diberikan pertolongan Allah SWT dan kita sudah berjalan mulai 2014 sampai sekarang. Telah terbukti bahwa rumah tanpa Bank sudah bisa, dan bukan sebuah khayalan tapi sudah terwujud. Di Malang, Tuban dan Mojokerto sudah serah terima kepada penghuni-penghuni. Saya kira bukan kebetulan kami tapi kemudian pertolongan diberikan Allah SWT untuk terjadi di APS”.

Terkait pilihan dibidang Properti, menurutnya bahwa manusia diperintahkan untuk mengembangkan harta agar tidak meninggalkan anak keturunan lemah baik iman, ilmu, fisik dan harta. Mengembangkan harta di era kapitalistik hedonistik ada dua pilihan, yaitu : emas dan properti. Emas mengikuti nilai mata uang, walau anti devaluasi tapi speednya berbeda dengan Properti yang memiliki capital gain dan menghasilkan cashflow.

Pemilikan properti untuk mengembangkan harta di era kapitalistik ini dibenarkan *syara'* sebagaimana hukum dari sebuah benda/barang yang bisa dimiliki oleh individu, kepentingan umum ataupun negara. Sehingga dibenarkan pula menjadi barang yang bernilai bisnis. Untuk itu muncullah

---

<sup>126</sup> Observasi Musyawarah *Mudharabah* APS dengan Keluarga *Shahibul Maal*, keluarga AlKatiri, 19 April 2018

bisnis properti syariah menjadi *deferensiasi* dengan bisnis properti sebelumnya yang pada umumnya ditopang ekonomi kapitalis. Properti syariah mempertegas proses bisnisnya atau bahkan hingga konsep huniannya. Properti syariah memiliki ciri khas *hadharah* (Sebuah wujud peradaban yang dipengaruhi keyakinan tertentu) Islam atau yang dibenarkan dalam Islam. Properti Syariah mengutamakan kesakinahan bagi penghuninya, sehingga sangat diperhatikan proses kepemilikannya serta pemanfaatannya sesuai yang dikehendaki syara'.

Properti yang dibidangi oleh ahsana mengacu kepada definisi umum yakni harta berupa tanah dan bangunan serta sarana dan prasarana yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tanah dan/atau bangunan yang dimaksudkan; tanah milik dan bangunan.<sup>127</sup> Adapun Jenis-jenis properti yang menjadi bidang garapnya juga berdasarkan pemanfaatannya, antara lain :<sup>128</sup> (1) *Residensial*, adalah bangunan yang digunakan sebagai tempat tinggal atau hunian. Properti Residential ini yang paling banyak dibangun oleh APS. Properti ini digunakan manusia untuk menjalankan kehidupan umum, sebagai tempat hidup di antara sejumlah individu dalam masyarakat. Sebagaimana juga telah menjadi kebiasaan manusia menjalani kehidupan khusus, tempat dirinya hidup di rumahnya dan di antara anggota keluarga lainnya. Dalam kaitannya property berupa rumah sebagai tempat tinggal, Allah SWT berfirman :

وَاللَّهُ جَعَلَ لَكُمْ مِّنْ بُيُوتِكُمْ سَكَنًا

“dan Allah menjadikan bagimu rumah-rumahmu sebagai tempat tinggal...”<sup>129</sup>

(2) *Bangunan Komersil atau Tempat usaha*, merupakan bangunan yang digunakan untuk keperluan komersil atau bisnis. Dibeberapa site property APS, dibangun bangunan komersil ini berupa rumah toko (rumah toko) seperti di site Tuban, Tropodo Mojokerto. Sedangkan jenis bangunan lainnya

<sup>127</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, loc. cit

<sup>128</sup> Webadmin Asriman.com (t.th), *Mengenal Berbagai Macam Produk Bisnis Property (online)*. <http://asriman.com/mengenal-berbagai-macam-produk-bisnis-property> (10 April 2017)

<sup>129</sup> Al-Qur'an surat an-Nahl : 80, op. cit., hlm.276

seperti *Bangunan Industri dan penelitian-pengembangan, Bangunan untuk keperluan pertanian, perkebunan, peternakan dan lain lain. Properti untuk tujuan khusus.* Properti yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bersifat khusus, seperti tempat ibadah, sekolah, bandar udara, tempat hiburan, terminal bus, stasiun kereta api, lapangan golf, ruang pertemuan, kebun binatang dan lain-lain.

Seiring perkembangannya sejak maret 2017 secara *de jure* resmi menjadi PT. Ahsana Property Syariah berdasarkan Pengesahan oleh Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia No. : AHU-0010367.AH.01.01.TAHUN 2017 Tanggal 03 MARET 2017 dengan komposisi kepemilikan oleh 6 orang, kemudian selanjutnya saat ini berubah komposisinya menjadi 5 (lima) orang pemilik, yang tercantum dalam struktur organisasi di Kantor Pusat<sup>130</sup>. Demikian halnya, APS yang semua berkantor pusat di Kota Malang, berpindah ke Jantung kota Propinsi Jawa Timur, tepatnya di Gedung Jabal Rahmah Jln Masjid Al Akbar Utara 5-7, Pagesangan Surabaya, dan membuka 9 (sembilan) kantor cabang di kota-kota site perumahan APS berada.

Berawal dari Project APS di Mojokerto dan Tuban maka sudah merambah ke berbagai kota-kota lain di Jawa Timur dan propinsi lain. Hingga saat ini site yang dikembangkan oleh APS telah tercatat sebagai berikut : APS Residence Mojokerto, APS Town House Mojokerto, APS Darus Sakinah, Tuban, APS Regency Blimbing Malang, APS Regency, Kedayang Gresik, APS Hills Bungah Gresik, APS Medokan Ayu Surabaya, APS Darul ‘Ula Sleko Tuban, APS Elite Residence Perbon Tuban, APS BMA Menganti Gresik, APS Karangjati Ngawi, APS Mansion Hills Pacet Mojokerto, APS Town House Jemur Sari Surabaya, APS Madinah Sooko Mojokerto.; serta di luar Jawa Timur, yakni :APS Sitara Land Natar Bandar Lampung, APS Darus Sakinah Bekasi, APS Town House Pondok Kelapa Jakarta, dan APS Town House Halim Jakarta

Ahsana Property Syariah (APS) berkomitment untuk menciptakan arus property syariah di Indonesia tanpa keterlibatan Bank, tanpa perhitungan

---

<sup>130</sup> Lihat : Lampiran 1. G

Riba, dan terjaga dari akad bermasalah menjadi salah satu tujuannya. Untuk meraih tujuan ini, APS terlibat aktif dalam penyelenggaraan pelatihan, workshop, seminar yang bertujuan membentuk para pemain baru dan mengubah pemain lama menjadi pemain property syariah, di Indonesia dengan berafiliasi di bawah naungan Developer Property Syariah Indonesia (DPSI) yang berpusat di Makassar. Dalam lintasan succes story berdirinya ASP tidak terlepas dari kerjasama syirkah Abdan dengan para perintis DPSI, yang untuk pertama kalinya ASP menyelenggarakan seminar properti syariah di Surabaya, sekaligus menjadi titik awal ASP menapakkan jejaknya di dunia properti setelah mendapatkan lahan *mudharabah* di Tuban dan Mojokerto.

Sebagai developer properti Syariah, APS memiliki *tagline* Tanpa Riba, Tanpa Denda, Tanpa Akad Bermasalah dan Tidak Menahan Hak-Hak Konsumen. Adapun Penggunaan jasa bank oleh APS sebatas sebagai sarana transfer pembayaran saja untuk mempermudah transaksi bukan sebagai sumber pembiayaan. Agar dapat berkontribusi lebih besar terhadap umat APS menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga, seperti MUI, Forum Peduli Bangsa, Radio SAM FM Surabaya, BMT Sidogiri, BPR Syari'ah Bakti Mandiri Makmu, DPSI, REI dan DPS.

Secara umum, APS untuk mengemban misinya dalam syiar dakwah Syariah, mualamah developer serta menyelamatkan masyarakat dari riba dalam bisnis dan kepemilikan properti, maka Ahsana Property juga membuka peluang bagi para pelaku bisnis untuk bisa bekerja sama atau bermitra dalam mengembangkan property syariah. Kerja sama melalui akad-akad syirkah yang berdasar pada akad syariah Islam. Peluang kemitraan yang ditawarkan adalah : *Pertama*, Kemitraan Lahan menggunakan akad syirkah *Mudharabah*, yaitu pemilik lahan menyerahkan lahan yang dimilikinya sendiri, untuk dijadikan lahan pembangunan property, sementara APS menyediakan sistem pembangunan, pemasaran, dan desain property, dengan pembagian keuntungan melalui bagi hasil. Kemitraan inilah yang menjadi obyek penelitian peneliti, terkait dengan efektifitas bisnis properti. *Kedua*, Kerjasama permodalan menggunakan akad *syirkah mudharabah*. *Ketiga*,

Penjualan lahan dengan akad yang berlaku adalah akad jual beli lahan bayar tempo. Keempat, Kerja sama pemasaran dengan menggunakan akad *syamsara*, yaitu akad makelar. Keuntungan yang ditawarkan oleh APS yang menggunakan manajemen sesuai syariah adalah keuntungan financial dan dakwah mu'amalah sesuai syariah kepada pemilik lahan, User (pembeli) serta masyarakat umum. Sehingga keberhasilan bagi APS meraih keuntungan pasti untungnya. APS menawarkan *deferensiasi* dibanding dengan bisnis properti sebelumnya. APS mempertegas proses bisnisnya bahkan hingga konsep huniannya. Properti syariah memiliki ciri khas *hadharah* (Sebuah wujud peradaban yang dipengaruhi keyakinan tertentu) Islam atau yang dibenarkan dalam Islam.

Teraihnya keuntungan secara efektif, meniscayakan APS untuk memberikan kepuasan pelanggan sebagai salah wujud rangkain efektifitasnya. Terpenuhinya komitmen APS, Properti Syariah mengutamakan kesakinahan bagi penghuninya, dengan konsep perumahan syari'ah sekaligus proses kepemilikannya serta pemanfaatannya sesuai yang dikehendaki syara'. Dalam hal kepemilikan properti dari APS secara mutlak berpindah kepada pembeli. Hal ini sebagaimana fiqh muamalah ---salah satu pilar utama bisnis APS--- bahwa hukum dari sebuah benda/barang yang bisa dimiliki oleh individu, kepentingan umum ataupun negara. Sehingga dibenarkan pula menjadi barang yang dapat bernilai bisnis sebagaimana sedang dijalankan APS. Tanah dan bangunan secara posisi geografis merupakan properti kekayaan / harta yang tak bergerak. Kepemilikan membawa konsekuensi hak untuk memanfaatkan, atau memindahkan manfaat kepada siapapun yang dikehendaki oleh pemiliknya. Termasuk menjual-beli dalam bisnis properti atas tanah dan bangunan untuk dimiliki dan ditempati. Sebagaimana dijelaskan Ibn Manzhur dalam Akbar<sup>131</sup> bahwa kata pemilikan berasal dari kata "milik" yang merupakan kata serapan dari bahasa Arab "*al-milk*" yang secara etimologis berarti memiliki. Kemudian di kutip dari

---

<sup>131</sup> Ali Akbar, *Konsep Kepemilikan dalam Islam*, Jurnal Ushuluddin, Vol. XVIII No. 2, Juli 2012 hlm. 126-127

Musthafa Ahmad al-Zarqa' kata “الملكيه” berarti memelihara dan menguasai sesuatu secara bebas. Secara istilah para ulama' mendefinisikan “al-milk” dengan pengertian yang senada, diantaranya Muhammad Mushthafa al-Salaby menyatakan :

*“Pengkhususan (keistimewaan) atas sesuatu benda yang menghalangi orang lain bertindak atasnya dan memungkinkan pemiliknya melakukan tindakan secara langsung terhadap benda itu, selama tidak ada halangan syara'”. Kemudian Musthafa Ahmad Zarqa', “Kepemilikan adalah kekhususan (keistimewaan) yang bersifat menghalangi (orang lain) yang syara' memberikan kewenangan kepada pemiliknya melakukan tindakan kecuali terdapat halangan”. Abdul Karim Zaidan, “Pengkhususan (keistimewaan) atas sesuatu benda yang memungkinkan pemiliknya secara pribadi untuk menggunakan atau melakukan suatu tindakan terhadap harta tersebut tanpa ada sesuatu yang mencegah menurut syariat Islam”.*

An-Nabhani menyatakan <sup>132</sup>:

أما الملكية من حيث هي ملكية فهي لله باعتبارها مالك الملك من جهة، و باعتبارها قد نص على أن المال له. قال تعالى :  
 « و اتوهم من مال الله الذي اتاكم ». فالمال لله و حده، إلا أن  
 الله سبحانه وتعالى استخلف بني الإنسان على المال، وأمدهم به،  
 فجعل لهم حق ملكيته

Artinya Ulama' bersepakat kepemilikan dari segi kepemilikannya, sebenarnya milik Allah SWT, kekayaan milik Allah SWT. Kemudian Allah SWT menyerahkan kekayaan tersebut kepada manusia untuk diatur sesuai aturan Allah SWT tentunya.

Kepemilikan atas properti sebagai kekayaan yang sangat strategis secara ekonomis, geografis bahkan aspek geopolitik, meniscayakan harus diperhatikan lebih awal sebelum pengelolaan (pemanfaatan) dan distribusi harta, sehingga tepat pengelolaannya sesuai dengan tujuan penciptaannya.

<sup>132</sup> Taqiyyuddin An-Nabhani, *op.cit.*, hlm.36

Kepemilikan dalam islam diberikan wewenang kepada manusia untuk menguasainya, menurut an-Nabhani <sup>133</sup>:

وقد بين الشرع أن هناك ملكية فردية، فلكل فرد أن يمتلك المال بسبب من أسباب التملك، روى أبو داود عن سمرة عن النبي قال: « من أحاط حائطاً على أرض فهي له » وهناك ملكية عامة للأمة كلها، روى أحمد عن رجل من المهاجرين قال: قال عليه الصلاة والسلام: « المسلمون شركاء في ثلاث الماء والكلا والنار ». وهناك ملكية للدولة، فإن كل من مات من المسلمين ولا وارث له فماله لبيت

Kita bisa pahami pemilikan (almilkiyyah) dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu : (1). kepemilikan individu (*private property*); (2) kepemilikan umum (*collective property*); dan (3) kepemilikan negara (*state property*).

Selain tinjauan Fiqh Muamalah, APS memperjelas kepemilikan individu tanpa melanggar kepemilikan umum dan Negara. Langkah ini untuk memutus rantai balada pebisnis properti terkait dengan lahan dan perijinan. Dalam tahapan pengalihan kepemilikan atau manfaat properti membawa implikasi berbeda dibandingkan dengan bisnis barang bergerak yang bisa dipindahkan. Maka menuntut pengelolaan pemilikan yang tepat dari aspek legal dan administratif APS menyerahkan ke pihak terkait dalam hal ini Notaris/PPAT. APS juga memperhatikan larangan keras atas kepemilikan tanah sebagai hak milik oleh warga negara asing. Sebagaimana juga dijelaskan dalam hukum positif di Indonesia Winardi dan Sulistyono<sup>134</sup> menjelaskan undang-undang nomor 5 tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-pokok Agraria (disebut UUPA) memberi batasan atas kepemilikan dan penguasaan hak atas tanah bagi warga negara asing di Indonesia terhadap jenis-jenis hak tertentu, diantaranya adalah Hak Milik. Larangan kepemilikan tanah sebagai hak milik oleh warga negara asing, berdasarkan pada Pasal 9 UUPA yang menetapkan hanya Warga Negara Indonesia saja yang dapat mempunyai Hak Milik atas

<sup>133</sup> *Ibid*, hlm. 36-37

<sup>134</sup> Mangiliwati Winardi dan Adi Sulistyono, *Penguasaan Tanah Oleh Warga Negara Asing Dengan Perjanjian Pinjam Nama (Nominee) Di Wilayah Indonesia Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960*, Jurnal Repertorium Volume IV No. 1 Januari-Juni 2017, UNS, hlm. 61

tanah. Adapun larangan pemindahan hak milik atas tanah dari Warga Negara Indonesia ke warga negara asing secara langsung maupun tidak langsung berdasarkan ketentuan pada Pasal 26 ayat (2) UUPA.

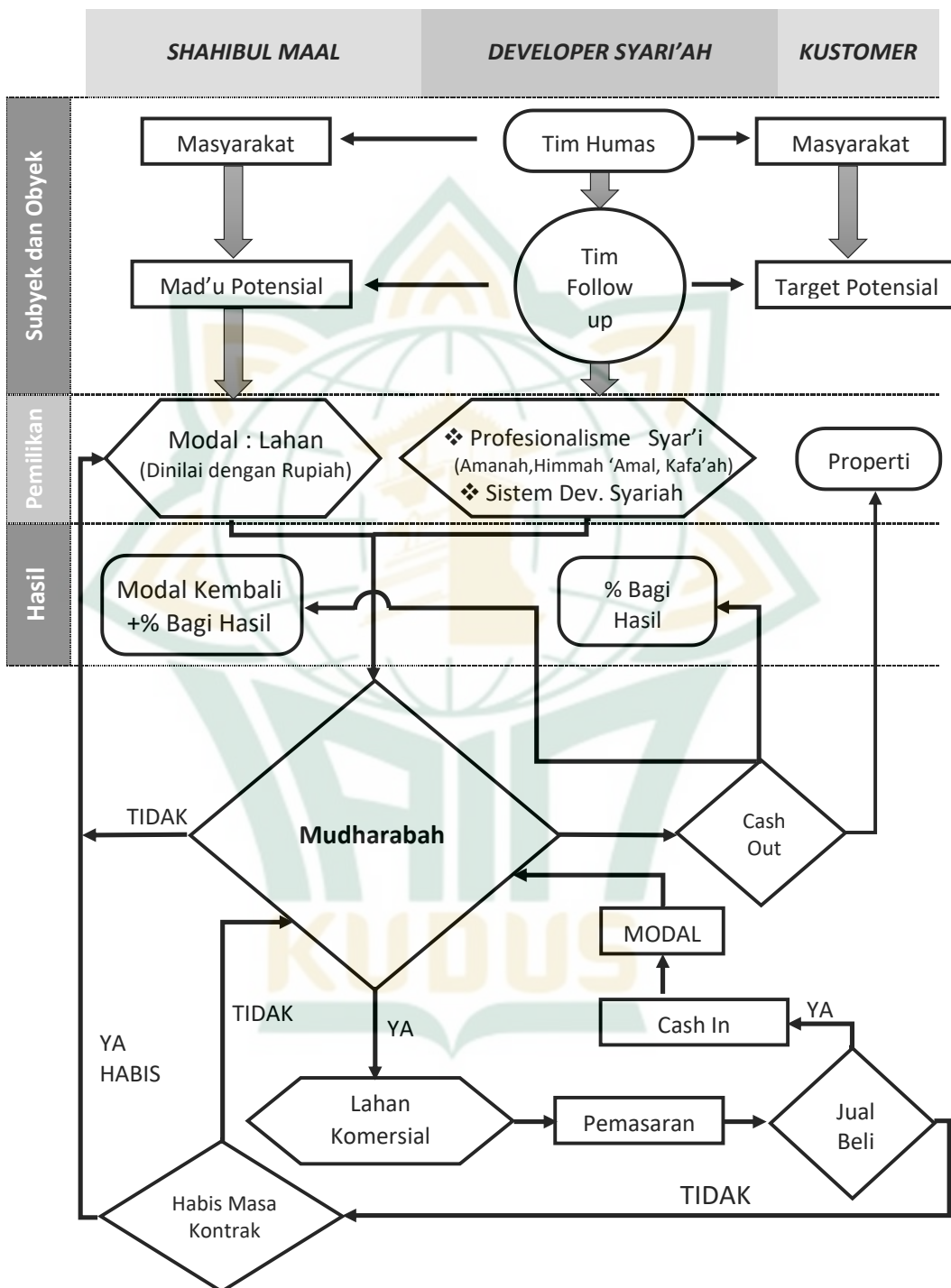
### 3. Efektifitas Bisnis Property di Ahsana Property Syari'ah

Sejak bulan April hingga Juni 2018, peneliti melakukan observasi dan komunikasi dengan Subyek Penelitian maupun observasi ke site *Mudharabah* APS, untuk melakukan penelitian terhadap bisnis properti Syariah dengan modal yang merupakan *Mudharabah* APS dengan *Shahibul Maal*. Peneliti telah berusaha mendapatkan informasi untuk meneliti efektifitas bisnis properti ini.

Peneliti mengadopsi pendapat Griffin, bahwa pendekatan sumber daya sistem dengan fokus input, proses internal dengan fokus transformasi, tujuan dengan fokus output, dan konstituen strategis dengan fokus umpan balik. Oleh karena itu masing-masing memiliki fokus aspek-aspek yang berbeda dari efektifitas organisasi, maka dapat dikombinasikan untuk menciptakan perspektif terpadu yang menyeluruh mengenai efektifitas.

*Mudharabah* merupakan transaksi antara dua orang atau lebih, yang duaduanya sepakat untuk melakukan kerja yang bersifat finansial dengan tujuan mencari keuntungan. Maka menilik ini, sangat jelas bahwa *Mudharabah* adalah efektif untuk memperoleh sumber daya yang diperlukan dari lingkungan. Dalam hal ini, APS memperoleh modal lahan tanpa biaya pembebasan lahan dan biaya untuk modal itu sendiri (*cost of fund*). Efektifitas lainnya dapat dilihat ketika bisnis berjalan akan menguntungkan APS sebagai *mudharib* ---dari aspek tujuan bisnis dan dakwah--- dan memberikan *feedback* keuntungan bagi *Shahibul Maal* berupa *pasif income*. Hal yang sangat penting adalah proses internal, berkaitan dengan mekanisme internal dari organisasi dan berfokus pada meminimalisasi ketegangan, mengintegrasikan individu dan organisasi.

**BUSSINES PROCESS : MUDHARABAH DALAM BISNIS PROPERTI**



*Peraga 4.1 Bisnis Proses Akad Mudharabah untuk bisnis properti*

Adapun fakta lapangan yang dapat dikumpulkan peneliti sebagai berikut :

**a. Efektifitas Bisnis untuk memperoleh sumber daya**

| TABEL JENIS FAKTA   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Kategorisasi atau Sub-kategori : <b>Efektifitas Bisnis Properti – Sumber Daya</b> |   |   |   |
| No  | Interpretasi  | Pemadatan Data  | Probing   |
| 1)  | <p>APS sebagai Developer memperoleh Modal tanpa Biaya Pembebasan Lahan;</p> <p>APS dapat memulai bisnis properti dengan modal lahan untuk peningkatan aset yang diperoleh melalui mudharabah, dengan bermodal sistem dan human non materi.</p> <p>Adanya <i>Building Trust</i> terhadap APS setelah kontak dakwah dan presentasi Team APS yang telah membuka komunikasi kesamaan pola fikir dengan <i>Shahibul Maal</i> untuk melakukan bisnis properti tanpa riba, melalui mudharabah.</p> | <p>Dalam Lampiran 2. D No.1.A, Anis Al-katiri mengatakan, "Ayah saya mendidik anak-anaknya tidak berurusan dengan riba, sebab hukumnya riba pada saat yaumul akhir hukumnya besar. Dan saya termotivasi dengan gagasan kalian semua.....".</p> <p>Lanjutnya, "Hidup kalau ada tantangan itu namanya hidup, hidup yang diridhoi Allah bermanfaat untuk orang lain, itu yang membuat saya termotivasi..."</p> <p>Pungkasnya,"Mudah-mudahan ketemu sama sampean-sampean ini, ketemu orang-orang yang benar, yang betul betul ridho ini karena Allah. Akhirnya tidak membut hidup ini sulit".</p> | <p>Tidak ada biaya untuk modal/lahan yang digunakan dalam Mudharabah (<i>cost of fund</i>) atau <i>Weighted Average Cost of Capital (WACC)</i>. Semua biaya operasional mudharabah alokasinya berawal dari hasil mudharabah itu sendiri. Lihat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lampiran 1.B No.How-9 tentang pengembalian modal mudharabah.</li> <li>- Lampiran 2. B No.35.A tentang bagi hasil mudharabah.</li> </ul> |

*Tabel 4.1 Fakta Efektifitas Bisnis Properti dengan akad mudharabah terhadap sumber daya*

Maka sangat jelas bisnis properti dengan *mudharabah*, berarti developer sebagai *mudharib* mendapatkan lahan (sebagai modal) untuk menambah aset baru berupa aset site properti *mudharabah*, untuk mendapatkan keuntungan bisnis dan dakwah. *Mudharabah* Lahan tanpa ada biaya untuk modal/lahan yang digunakan dalam *Mudharabah (cost of fund)* atau *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*. Hal ini sekaligus menunjukkan potensinya dalam mengendalikan biaya (*controlling costs*), yang tercover *melalui* kontak dakwah dan presentasi Team APS yang telah membuka komunikasi kesamaan pola fikir dengan *Shahibul Maal* tentang properti tanpa riba.

Tumbuhlah *Building Trust* terhadap APS untuk melakukan bisnis properti melalui *mudharabah* lahan. Meskipun peneliti tidak mendapati adanya target APS dalam pencapaian luas lahan atau finansial *mudharabah* yang ditetapkan, tetapi secara substantif tujuan keuntungan telah berhasil berupa dakwah serta bertambahnya aset APS dengan program *Mudharabah* ini. Mengapa demikian ? Bagi APS ini keuntungan sendiri bukan sekedar uang<sup>135</sup>

### b. Efektifitas Bisnis untuk proses internal

Proses internal berkaitan dengan mekanisme internal dari organisasi dan berfokus pada meminimalisasi ketegangan, mengintegrasikan individu dan organisasi. Efektifitasnya adalah terintegrasinya individu dan perusahaan APS dalam melaksanakan operasional secara lancar dan efisien tanpa penyimpangan, sehingga memperkecil risiko. Proses internal ini untuk menghadapi risiko *mudhrabah* ---sebagaimana risiko implementasi *Mudharabah* di Bank --- seperti *Moral hazard* (tindakan menyimpang) atau disebut juga *Asymmetric information* (ketidakjujuran pelaku usaha), *Adverse selection* ataupun *Side Streaming* (menyalahi kontrak penggunaan harta). Fakta efektifitas proses internal yang peneliti dapatkan sebagai berikut:

TABEL JENIS FAKTA

| Kategorisasi atau Sub-kategori :<br>EFEKTIFITAS BISNIS PROPERTI Terhadap SIDE STREAMING |  |  |  |
|---|--|--|--|
| No  | Interpretasi   | Pemadatan Data   | Probing  |
| 1)  | Untuk menjaga amanah <i>Shahibul Maal</i> , Lahan dikelola Mudharib secara berjama'ah (dengan Syirkah Abdan antara seluruh owner APS dan team baru) dan komunikatif dengan <i>Shahibul Maal</i> .<br><i>Shahibul Maal</i> berprinsip telah | Dalam Lampiran 2.B No.38.D, Drs.Harun Musa, mengatakan "Membangun bisnis properti itu harus berjama'ah. Selama ini APS menggunakan syirkah abdan. Banyak sekali pekerjaan yang harus diselesaikan dalam bisnis property."<br>Dalam Lampiran 2.D No.3, <i>Shahibul Maal</i> mengatakan, "Risiko itu (Pen: dalam mudharabah) kan, selama niatan baik insya Allah risiko itu ada jalan keluarnya, buat saya begitu. selama dari pihak sini (Pen: APS) | Dalam Lampiran 2. B No.38.A, Drs. Harun Musa menjawab observer untuk menajaga amanah <i>Shahibul Maal</i> , " Yang dilakukan APS ya melakukan koordinasi dengan pemilik lahan sebagai mudharib syirkah, kita melakukan komunikasi, dan biasanya yang kita lakukan komunikasi dalam bentuk setiap laku unit..." |

<sup>135</sup> Wawancara dengan Direktur Ahsana Properti Syariah, 25 Juli 2018, Lampiran 2.C No. 53

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <p>mempercayakan sepenuhnya kepada APS. Juga Optimis ada jalan keluar mengacu kepada surat perjanjian antara <i>Shahibul Maal</i> dan Mudharib Risiko itu kan, selama niatan baik insyaAllah risiko itu ada jalan keluarnya, buat saya begitu. selama daripihak sini tidak ada unsur khianat insyaAllah akan memberi jalan keluarnya.</p> | <p>tidak ada unsur khianat insyaAllah akan memberi jalan keluarnya. Lanjutnya, dalam Lampiran 2.D No.4, “Kita kan percaya dari presentasi dan manajemennya. Kan ya sama kita mau lihat orang, orang itu seperti ini, ada keyakinan.” Lampiran 2.E No.7, <i>Shahibul Maal</i> lainnya mengisahkan,” Akhirnya ketika APS menawarkan konsepnya, saya langsung tertarik. Dua alasan yang mendasari, pertama tidak menarik ketika saya jual sendiri, dan kedua untuk menjual harga tinggi harus konsep perumahan, dan APS memiliki konsep itu. APS memberikan tawaran mudharabah, kerjasama secara islami yang cocok dengan pemikiran kami...”</p>  | <p>Lihat Lampiran 1.D-1 Surat <i>Akad Syirkah Abdan</i>. Juga dalam Lampiran 2. B No.38 beliau mengatakan,” ...Karena mudharib ini kan di APS ada beberapa orang, jadi kita kasih mereka hak akses ke laporan ke uangan harapannya bisa saling watashaubil haq wataubaubisbr, saling ingat mengingatkan untuk melakukan kontrol...”</p>  |
| <p>2) Mudharib melakukan riset awal terhadap lahan site perumahan dengan teliti disertai pertimbangan geografis, ekonomis, sosiologis dan teknis.</p>   | <p>Dalam Lampiran 2.B No.33, Kalau bebas risiko sih mungkin tidak, risiko terbesar keteledoran dari pihak mudharib. Kalau APS awal melakukan survey pasar, risetnya gegabah bisa jadi akan jauh menyimpang. Tapi kalau riset awalnya teliti, dengan pertimbangan geografis, ekonomis, sosiologis dan teknis, saya kira pengalaman kita tepat. Mungkin aspek yang lain yang bisa jadi risiko adanya perubahan kebijakan.”</p>   | <p>Survey pasar secara online dan di viralkan di medsos : <a href="http://bit.ly/SurveySubsidiSyariah">http://bit.ly/SurveySubsidiSyariah</a> (Lampiran 1. L)</p>  |
| <p>3) Penandatanganan Surat Akad Syirkah Mudharabah di depan Notaris &amp; PPAT disertai penyerahan Surat Lahan yang di Mudharabahkan kepada Notaris &amp; PPAT untuk keperluan mudharabah oleh kedua belah pihak secara bersama.</p>   | <p>Dalam Lampiran 1.B No.How-10, Drs. Nursalam menyebutkan, “Sekilas pertama, surat lahan kita serahkan ke notaris dititipkan kesitu, tidak bisa diakses sepihak sebeleum selesai proyek, kalau sewaktu2 butuh mengakses harus berdua pihak ahsan dan pemilik lahan.”<br/>         Dalam Lampiran 1. E No. How-2: ...dihadapan notaris, kedua belah pihak mengecek setiap halaman isi perjanjian dan dibubuhkan paraf dari masing-masing pemegang kuasa. Untuk selanjutnya menandatangani surat perjanjian Mudharabah, yang diikuti dengan penandatanganan oleh saksi dari kedua belah pihak. Kemudian disertai penyerahan Akte Surat Hak Milik tanah, kepada pihak Notaris untuk disimpan dan akan digunakan untuk keperluan mudharabah oleh kedua belah pihak secara bersama.”</p> | <p>Lihat : Lampiran 1. E Surat Perjanjian Akad Mudharabah<br/><br/>         Pada site perumahan mudharabah pertama, <i>Shahibul Maal</i> tidak menyerahkan sertifikat lahan kepada mudharib, sebagaimana terungkap dalam Lampiran 2. E No.9, <i>Shahibul Maal</i> mengatakan, “Pemahaman kita tanah InsyaAllah tidak rugi, sertifikat masih saya pegang, kalau belum dibayar tanahnya sertifikat saya bawa terus. Karena sertifikat tidak diminta, kalau diminta ya boleh karena APS percaya pada saya dan saya percaya pada APS.”</p> |

- |    |   |  |   |
|----|---|--|---|
| 4) | <p>Perselisihan antara APS sebagai Mudharib dengan <i>Shahibul Maal</i> dengan musyawarah berdasarkan syari'ah, bila tidak tuntas diserahkan kepada pihak yang berwajib. Sebagaimana di tegaskan dalam surat Akad Mudharabah.</p>                                     | <p>Dalam Lampiran 2. E No.5, "Saya dan APS sebagai muslim, dan saya sendiri semua aktivitas saya harus terikat aturan islam, dengan aturan sunnah, maka dari situ saya kembalikan kepada sunnah untuk meyelesaikan persoalan, musyawarah dan menyelesaikan secara kekeluargaan, dan kalau tidak terjadi kespekatan dua belah pihak menyerahkan kepada hukum positif karena diawal ada perjanjian hitam diatas putih bermaterai berbunyi seperti itu."</p>  | <p>Lihat Akad Mudharabah</p>  |
| 5) | <p>Penjualan cash dan kredit (cicil) merupakan strategi marketing APS, selain tanpa jaminan, tanpa sita, serta tanpa riba. Maka Mudharib untuk menghadapi Gagal Bayar atau kredit (cicil) macet mengacu <i>Akad Bay' Istishna</i> yang disepakati dengan Pembeli.</p> | <p>Dalam Lampiran 1.B No.How-7 <i>Shahibul Maal</i> bertanya, "Misalnya pembeli akadnya kredit tiga tahun misal, kemudian sampai tiga tahun tidak bisa melunasi, APS apa yang dilakukan ?" Drs. Nur Salam menyatakan "Tiga Bulan dari kredit macet, Adanya edukasi solusi Syar'ie, Pembeli melunasi utangnya".<br/>         Dalam Lampiran 1.B No.5.C, Apakah ada jaminan ? Drs.Harun Musa, menyatakan, "Kalo kita menelusuri hukum syariah khususnya madzhab Syafii, tidak boleh dalam jual beli kredit, yang dijadikan jaminan adalah barang yang diperjual belikan. Kalo harus ada jaminan, maka penjaminannya adalah barang diluar yang diperjual belikan. Contoh, beli rumah , yang dijaminan tanah sawah, atau beli motor yang dijaminan mobilnya dsb. Karena kebanyakan pembeli tidak memiliki aset yang bisa dijaminan, kami berpikir tak perlu jaminan. Berbeda dengan produk yang lain, property tidak bisa dilarikan / hilang, hanya bisa dipindah kepemilikannya."</p> | <p>Dalam Lampiran 2.C No.50, Drs. Harun Musa menjelaskan, "Bila terjadi gagal bayar, tidak akan dilakukan penyitaan terhadap unit rumah yang dibeli, karena dalam sistem kami, rumah yang dibeli dan sertipikat rumah tidak dijadikan sebagai agunan / jaminan kesepakatan kredit. Untuk menyelesaikan sisa hutang dikarenakan terjadinya gagal bayar, maka atas kesepakatan kedua belah pihak akan dilakukan penjualan asset yang dimiliki pembeli untuk digunakan membayar hutang..." Apa yang menjadi acuannya? Lihat Lampiran 1.H <i>Akad Bay' Istishna</i> Pasal 6</p> |

Tabel 4.2 Fakta Efektifitas Bisnis Properti Terhadap No Side Streaming

Dari Tabel 4.2 didapatkan efektifitas bisnis property Syari'ah APS terhadap kelalaian dan kesalahan yang disengaja (*side Streaming*), yakni : (1) Untuk menjaga amanah *Shahibul Maal*, lahan dikelola *Mudharib* secara berjama'ah (dengan *Syirkah Abdan* antara seluruh owner APS dan team baru) dan komunikatif dengan *Shahibul Maal*. (2) *Mudharib* melakukan riset awal

terhadap lahan site perumahan dengan teliti disertai pertimbangan geografis, ekonomis, sosiologis dan teknis. (3) Penandatanganan Surat *Akad Syirkah Mudharabah* di depan Notaris & PPAT disertai penyerahan Surat Lahan yang di *Mudharabahkan* kepada Notaris & PPAT untuk keperluan *mudharabah* oleh kedua belah pihak secara bersama. (4) Perselisihan antara APS sebagai *Mudharib* dengan *Shahibul Maal* dengan musyawarah berdasarkan syari'ah, bila tidak tuntas diserahkan kepada pihak yang berwajib. Sebagaimana di tegaskan dalam surat *Akad Syirkah Mudharabah*. (5) Penjualan cash dan kredit (cicil) merupakan strategi marketing APS, selain tanpa jaminan, tanpa sita, serta tanpa riba. Maka *Mudharib* untuk menghadapi Gagal Bayar atau kredit (cicil) macet mengacu *Akad Bay' Istishna'* yang disepakati dengan Pembeli.

TABEL JENIS FAKTA

| Kategorisasi atau Sub-kategori :<br>EFEKTIFITAS BISNIS PROPERTI Terhadap ADVERSE SELECTION |  |  |  |
|--|--|--|--|
| No   | Interpretasi   | Pemadatan Data   | Probing  |
| 1)   | <p>Pihak APS selaku <i>Mudharib</i> menjelaskan dan harus bersepakat dengan <i>Shahibul Maal</i> tentang :</p> <p>a) Semua kesepakatan tertuang dalam Surat Perjanjian <i>Mudharabah</i> yang berlaku dalam kurun waktu 2 Tahun dan bersifat mengikat, dan bisa dilakukan <i>addendum</i> bila waktunya tidak terpenuhi, dengan penyesuaian nilai harga tanah terbaru.</p> | <p>Dalam Lampiran 1.B No. How-18.A, Drs. Nur Salam mengatakan, "Dalam draft Surat perjanjian <i>Mudharabah</i>, nanti salah satunya tertuang jangka waktunya. Kita harus sepakat, rata-rata 1 ha kebawah, kita beri jangka waktu 2 tahun, ketika 2 tahun belum selesai, akan diadakan <i>addendum</i>, dengan porsi sesuai dengan tahun itu juga kita sesuaikan dengan harga yang baru. Artinya, Kita bubarkan yang lama kemudian <i>addendum</i> menyesuaikan dengan harga baru dari lahan/tanah itu. Harus dibedakan antara <i>syirkah</i> dan jual beli, memang sama dalam perasaan menerima uang. Namun, menerima uang <i>syirkah</i> dengan jual beli berbeda. Kami jual beli biasanya menggunakan term-term berjangka beberapa bulan. Dimana sifatnya tanpa penambahan untuk pemilik</p> | <p>Apakah surat Perjanjian <i>Mudharabah</i> di musyawarahkan kedua belah pihak? Dalam Lampiran 2.E No.6, "...Di musyawahkan kedua belah pihak. Draft dari APS, ditawarkan kepada kami, kita membacanya, kita setuju, kita tanda tangan"</p> <p>Lampiran 2. A No.26, Drs Nur Salam, "Pertama, akad harus tetap eksis tidak memperturutkan kemauan mereka diluar akad. Sejak awal dalam draft sudah kita tambahkan jangka waktu, bila</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>b) Kemampuan dan sistem bisnis APS dengan mudharabah, Keuntungan dan besarnya nisbah bagi hasil, serta pertanggung jawaban kerugian atas kedua belah pihak dan Posisi masing-masing pihak termasuk <i>Shahibul Maal</i> yang bisa memantau, mengetahui proses sistem yang berjalan.</p> | <p>lahan, dan harus mengikuti target pembayaran. Itulah sebabnya kami lebih cenderung sama-sama terbuka dalam hal ini. Mudharabah lebih lega, kita tunjukkan apa adanya kemampuan kita, sehingga kalau dalam sistem mudharabah habis waktunya, kita bisa addendum menyesuaikan harga tanah saat itu.” Dalam Lampiran 2. E No.2, "Kita sangat memahami kalo ada risiko atau kerugian. Kerugian kerugian itu saya ikut menanggungnya, kalau mudharabah seperti itu. Sebagai orang yang berinvestasi saya harus bisa mengotrol (Pen: Memantau dan menegur bila ada penyimpangan) sistem yang dibikin pengelola itu, kalau sistem itu waktu mereka berpresentasi kepada kami sudah cocok dan sesuai dengan rule standar bisnis yang menguntungkan dan saya meridhoi melepas harta saya untuk dikelola mereka". Dalam Lampiran 2. E No.8, "...ini sistem mudharabah, dimana mudharabah harus memahami kalau untung dibagi, kalau ada rugi kita harus menanggungnya..” Dalam Lampiran 1. A No.How-4.A telah diuraikan profil <i>Shahibul Maal</i>, “Bapak Sulthon adalah kader dakwah sebagaimana juga team APS yang telah memahami tentang mudharabah dan risiko-risikonya.”</p> | <p>dalam jangka waktu tak tercapai kita melakukan addendum /re-akad.”</p> <p><i>Apa landasan APS dalam memproyeksikan kemampuannya ?</i> Dalam Lampiran 2. B No. 31, Drs. Harun Musa mengatakan, “...Landasan proyeksi itu adalah Standar ilmu deveeloper pada umumnya...”</p> <p><i>Bagaimana ketepatan proyeksi?</i> Dalam Lampiran 2. B No. 32, Drs. Harun Musa mengatakan, “Menurut kami, karena awal proyeksi kita buat berdasarkan data, fakta, realita, riset, survey, hampir tepat menurut saya.”</p> |
| <p>c) Mudharabah bukan jual beli, dalam pengelolaan keuangan menyesuaikan capaian cashflow keuangan Mudharabah.</p>  | <p>Drs. Harun Musa Lampiran 2.B No. 28, mengatakan, “Inikan yang di mudharabahkan berupa tanah, yang pertama kita lakukan kesepakatan atas taksir nilai tanah itu, karena maal itukan harus diangkakan, maka kita sepakati berdasarkan nilai pasar, sehingga nilai tanahnya kita tentukan, dan itulah yang menjadi kesepakatan bahwa <i>Shahibul Maal</i> telah</p>   |   |
| <p>2) Sebelum Melakukan pengesahan sekepakatan kedua belah pihak, harus dilakukan hal – hal sebagai berikut :</p> <p>a) Melakukan kesepakatan Nilai Tanah yang akan dimudharabahkan</p>  | <p>Drs. Harun Musa Lampiran 2.B No. 28, mengatakan, “Inikan yang di mudharabahkan berupa tanah, yang pertama kita lakukan kesepakatan atas taksir nilai tanah itu, karena maal itukan harus diangkakan, maka kita sepakati berdasarkan nilai pasar, sehingga nilai tanahnya kita tentukan, dan itulah yang menjadi kesepakatan bahwa <i>Shahibul Maal</i> telah</p>   |   |

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <p>b) <i>Shahibul Maal</i> diharuskan memahami presentasi dan proposal bisnis APS dengan mudharabah secara benar dan seksama, untuk uji sistem bisnis APS. Sedangkan mudharib akan melakukan verifikasi status tanah melalui notaris ke Badan Pertanahan Nasional setempat yang ditunjuk, untuk validasi Modal Lahan</p> | <p>menyerahkan modalanya berupa tanah senilai sekian.”<br/>Drs. Nur Salam dalam Lampiran 1. A No.How-3 menjelaskan, ”Presentasi ini sekaligus guna memperjelas arah kesepakatan syirkah, yang harus di clearkan dulu dari sisi keluarga besar Bapak Sulthan, sehingga jelas <i>Shahibul Maal</i> yang akan syirkah dengan APS. Yang jika memang telah jelas dan bersepakat untuk bersyirkah dengan APS, maka akan dilakukan verifikasi status tanah oleh notaris ke Badan Pertanahan Nasional setempat.”<br/>Cahyo Nugroho, Lampiran 2. E No.10 mengatakan, “nah ini tergantung kita sebagai pemilik modal harus mempelajari secara cermat dan detail proposal yang ditawarkan oleh pengelola, dan kita sebagai pemilik modal juga harus memahami pasar dan bisnis yg terkait properti tadi itu.</p> | <p>Lihat contoh Quick Count pada Lampiran 1. G</p>   |
| <p>c) Memahami kemungkinan adanya kondisi situasi force major dari eksternal, yang akan dikomunikasikan kedua belah pihak untuk dicapai mufakat.</p>   | <p>Dalam Lampiran 2. B No. 33-A, Drs. Harun Musa, “...Mungkin aspek yang lain yang bisa jadi risiko adanya perubahan kebijakan. Contoh saat kita launching ini, aspek legalitas berbiaya sekian atau unsur ini dan itu, kemudian saat diteken ada perubahan kebijakan. Nah ini biasanya susah, kalau seperti itu kita akan komuikasi dengan pemiik lahan. Bagaiman ini ada terjadi perubahan begini dan dan begitu. Kan itu diluar kehendak kita, yang itu tertuang dalam kondisi situasi force major. Nah kalau force major kita komunikasikan, ada kayak kasus digresik perubahan konsep yang awalnya konsep type 1 lantai, karena menilik aspek pasarnya itu berat kita ubah menjadi konsep 2 lt.”</p>  | <p>Perubahan Konsep rumah itu termasuk hal yang harus disepakati ?<br/>“Harus disepakati, dikomunikasikan jadi kita ajak berunding konsepnya seperti ini. Sebagai contoh digresik, adanya perubahan yang awalnya berkonsep 1 lantai berubah menjadi konsep 2 lt. Dan bagi pemilik lahan lebih tepat artinya lebih seneng dan InsyaAllah respon pasar lebih menarik yang tadinya 1 lt berubah menjadi 2 lt”<br/>Jawab Drs. Harun Musa</p> |

Tabel 4.3 Fakta Efektifitas Bisnis Properti terhadap Adverse Selection

Dari Tabel 4.3 didapatkan efektifitas bisnis property Syari'ah APS terhadap *adverse selection*, yakni Mudharib memiliki optimis berlebihan terhadap proyeksi bisnis untuk meyakinkan *Shahibul Maal*, yakni : (1) Pihak APS selaku *Mudharib* menjelaskan dan harus bersepakat dengan *Shahibul Maal* tentang : *Pertama*, Semua kesepakatan tertuang dalam Surat Perjanjian *Mudharabah* yang berlaku dalam kurun waktu 2 Tahun dan bersifat mengikat, dan bisa dilakukan *addendum* bila waktunya tidak terepenuhi, dengan penyesuaian nilai harga tanah terbaru. *Kedua*, Kemampuan dan sistem bisnis APS dengan *mudharabah*, Keuntungan dan besarnya nisbah bagi hasil, serta pertanggung jawaban kerugian atas kedua belah pihak dan Posisi masing-masing pihak termasuk *Shahibul Maal* yang bisa memantau, mengetahui proses sistem yang berjalan. *Ketiga*, *Mudharabah* bukan jual beli, dalam pengelolaan keuangan menyesuaikan capaian cashflow keuangan *Mudharabah*. (2) Sebelum Melakukan pengesahan sekepakatan kedua belah pihak, harus dilakukan hal – hal sebagai berikut : *Pertama*, Melakukan kesepakatan Nilai Tanah yang akan *dimudharabahkan* *Kedua*, *Shahibul Maal* diharuskan memahami presentasi dan proposal bisnis APS dengan *mudharabah* secara benar dan seksama, untuk uji sistem bisnis APS. Sedangkan *mudharib* akan melakukan verifikasi status tanah melalui notaris ke Badan Pertanahan Nasional setempat yang ditunjuk, untuk validasi Modal Lahan. *Ketiga*, Memahami kemungkinan adanya kondisi situasi force major dari eksternal, yang akan dikomunikasikan kedua belah pihak untuk dicapai mufakat.

TABEL JENIS FAKTA

| Kategorisasi atau Sub-kategori :<br>EFEKTIFITAS BISNIS PROPERTI terhadap MORAL HAZARD |   |  |  |
|---|---|--|--|
| No  | Interpretasi  | Pemadatan Data   | Probing  |
| 1)  | Dibuka Rekening PT untuk pengelolaan Mudharabah yang dapat dipantau bersama - ( <i>Mudharib dan Shahibul Maal</i> ) secara online lewat | Dalam Lampiran 1.B No.How-11, Drs. Harun Musa, "Masalah keuangan, kita buka rekening Perusahaan. Shahibul maaal bebas akses lewat internet yang online per menit, setiap | Menggunakan Rekening pihak APS yang bisa diakses <i>Shahibul Maal</i> . Intinya, pencatatan transaksi atau saldo arus kas itu riil di catat sesuai rekening koran, baik jumlah maupun urutannya. Untuk |

|  |  |  |
|--|--|--|
| internet atau datang ke kantor APS. Open manajemen   | hari atau langsung ke kantor setiap hari untuk melihat keuangan kami.”   | syncronisasi, Admin yg selalu ngecek kondisi rekening. Secara manual di entry dalam sistem keuangan APS.   |
| 2) <i>Shahibul Maal</i> dapat memantau sistem keuangan APS secara realtime via internet yang mampu mendeteksi penyimpangan (Tidak Amanah)  | Lampiran 1.B No.How-21,” <i>Shahibul Maal</i> nanti bisa tahu lewat internet, yang terhubung dengan rekening syirkah. Sistem kami ini akan mendeteksi bila ada yang tidak amanah.”   | Data semua di cloud, sehingga updatenya realtime bagi para pemegang akses. Sedangkan untuk pembayaran di kantor, ada 2 transaksi User bayar angsuran cash. Sedangkan admin menyetotkan uang kas ke bank, sekaligus update data di sistem keuangan APS.   |
| 3) Untuk mencegah terjadi faktor human error terhadap pelaporan dan administrasi keuangan, maka dilakukan , hal sebagai berikut :<br>- Monitoring secara online dengan notifikasi pada laptop dan Handphone pengelola, serta offline dalam bentuk koordinasi<br>- <i>Team Mudharib</i> seminggu sekali, atau sebulan sekali selambat-lambatnya.<br>- Kontroling yang intensif daripada mudharib<br>- Penyempurnaan dengan standarisasi sistem laporan keuangan | Drs. Harun Musa, Lampiran 2. B No. 38, “Kami menyempurnakan sistem pelaporan dan administrasi keuangan, kontroling tentunya, kontroling yang intensif daripada mudharib. Karena mudharib ini kan di APS ada beberapa orang, jadi kita kasih mereka hak akses ke laporan ke uangan harapannya bisa saling watahaubil haq watahaubisbr, saling ingat mengingatkan untuk melakukan kontrol, dan situ kita tahu ada standarisasi laporan keuangan.”<br>“Tapi bisa jadi ini kan aspek manusia, gak disetor gak dilaporkan gak segera dicatat sebagai sebuah laporan,ada saja, ya ini tentu saja ada monitoring-monitoring , dan salah satu bentuk montiroing selain online, offline, offlinenya dalam bentuk koordinasi kita upayak bisa melaksanakan koordinasi seminggu sekali selambat-lambatnya sebulan sekali dengan semua mudharib. | Penjelasan lanjutan Drs. Harun Musa, dalam lampiran 2. B No. 14 “...dalam bentuk software aplikasi, kita bisa kendalikan dari jauh, kita bisa monitoring setiap transaksi yang dilakukan oleh kasir yang ada di setiap site. Pada saat itu juga bisa kita pantau secara online, melalui notifikasi di laptop atau handphone kita yang terhubung dengan internet. kita manfaatkan itu sehingga secara realtime kita bisa lakukan monitoring.” |

Tabel 4.4 Fakta Efektifitas Bisnis Properti-Low Risk terhadap Moral Hazard

Dari Tabel 4.4 didapatkan efektifitas bisnis property Syari'ah APS terhadap terjaganya *Mudharib* dari *Moral Hazard* berupa double pembukuan, Pembukuan untuk *Shahibul Maal* dengan tingkat keuntungannya kecil yang berbeda dengan pembukuan yang sebenarnya, sebagai berikut : (1) Dibuka Rekening PT untuk pengelolaan *Mudharabah* yang dapat dipantau bersama (*Mudharib dan Shahibul Maal*) secara online lewat internet atau datang ke kantor APS. Open manajemen. (2) *Shahibul Maal* dapat memantau sistem keuangan APS secara realtime via internet yang mampu mendeteksi penyimpangan (Tidak Amanah). (3) Untuk mencegah terjadi faktor human error terhadap pelaporan dan aktivitas dan administrasi keuangan, maka dilakukan , hal sebagai berikut : *Pertama*, Monitoring secara online dengan notifikasi pada laptop dan Handphone pengelola, serta offline dalam bentuk koordinasi Team Mudharib seminggu sekali, atau sebulan sekali selambat-lambatnya. *Kedua*, kontroling yang intensif daripada mudharib. *Ketiga*, Penyempurnaan dengan standarisasi sistem laporan keuangan.

Secara mendasar *mudharabah* ---merupakan program pengembangan bisnis Properti APS, untuk menambah aset APS serta dana operasional pengelolaannya--- telah dibuktikan efektifitasnya menjawab modal lahan tanpa biaya pembebasan lahan maupun *cost of fund*. Maka fakta-fakta diatas menjelaskan dengan baik efektifitas proses internal yang mengintegrasikan individu dan organisasi, sehingga memutus risiko *Mudharabah*. Efektifitas bisnis properti terkait dengan risiko-risiko yang dihadapi diatas, sebenarnya juga tidak terlepas dari fakta manajemen Risiko yang di rencanakan, disusun dan diputuskan serta diimplementasikan strateginya secara taktis.

Berikut fakta yang dikumpulkan peneliti selama penelitian mencegah (tiga) 3 faktor utama penyebab kegagalan praktek *mudharabah* dalam bisnis properti, meliputi *side streaming, adverse selection, moral hazard*.

| TABEL JENIS FAKTA                                 |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Kategorisasi atau Sub-kategori : MANAJEMEN RISIKO |  |   |  |
| No  | Interpretasi   | Pemadatan Data  | Probing  |
| 1)  | <p>Mensinergikan Empat (4) Pilar Utama yang menjadi kerangka manajemen strategis APS (Fiqh Muamalah, Keuangan, Marketing dan Teknis), untuk mewujudkan misi dan tujuan APS. Maka secara strategis dirumuskan, sebagai berikut :</p> <p>a. Mudharabah merupakan program dari manajemen strategis yang dijalankan oleh APS sebagai program pengembangan</p> <p>b. Ditinjau dari keuangan, merupakan pemasukan atau Cash Inflow dan menghasilkan cash flow, digunakan untuk menambah aset APS serta dana operasionalnya.</p> <p>c. Mudharib dan <i>Shahibul Maal</i> diharuskan memahami dengan benar tentang mudharabah serta terikat dalam Surat Perjanjian Mudharabah.</p> | <p>Dalam Lampiran 2. A No.23, Bagaimana kesesuaian mudharabah untuk bisnis properti dengan komitmen tanpa riba, tanpa sita dan dan tanpa bank?</p> <p>Drs. Nursalam, mengatakan, "Ya artinya sistem ini saling bersinergi. Oleh karena itu terkait dengan mudharabah, maka Pemilik lahan haruslah memiliki pemahaman dan mindsetnya yang benar tentang sistem mudharabah."</p> <p>Lampiran 1.B No.How-18, Didepan <i>Shahibul Maal</i>, Bapak Drs. Nursalaam menjelaskan kepada <i>Shahibul Maal</i>, "Harus dibedakan antara syirkah dan jual beli, memang sama dalam perasaan menerima uang. Namun, menerima uang syirkah dengan jual beli berbeda. Kami jual beli biasanya menggunakan term-term berjangka beberapa bulan. Dimana sifatnya tanpa penambahan untuk pemilik lahan, dan harus mengikuti target pembayaran."</p> | <p>Lihat Tabel Jenis - Manajemen Keuangan, Lahan Mudharabah dalam manajemen keuangan merupakan pemasukan atau Cash Inflow dan menghasilkan cash flow, digunakan untuk menambah aset APS serta dana operasional syirkah</p>   |
| 2)  | <p>Proses Mudharabah :</p> <p>a) Implementasinya Pra Mudharabah :</p> <p>(1) Strategi Word of Mouth Marketing (WOM), melalui Silaturahmi (Kontak Agenda Dakwah, bisnis properti tanpa riba</p>   | <p>Lampiran 2. A No.25, Bagaimanakah langkah APS memberikan penawaran bermitra mudharabah kepada <i>Shahibul Maal</i> ? "Alhamdulillah, setelah kita memiliki site tuban; belum pernah kita memberikan penawaran bermudharabah, namun justru penawaran yang masuk."</p> <p>Lampiran 1. A No. How-1, Bapak Drs. Harun Musa menuturkan bahwa, Team APS dengan kekuatan silaturahmi agenda dakwah</p>  | <p>Dalam Lampiran 2. E No.7, Cahyo Nugroho, "saya juga sangat tertarik dengan isu-isu beli properti tanpa riba, sekaligus tanah ini ada niatan untuk berdakwah. Tanda tanya besar bagaimana mewujudkan karena belum ada yang bisa mewujudkan jual beli rumah dengan cara syariah yang tanpa riba dan yang lainnya itu. Akhirnya ketika APS</p> |

- mengajak mereka bekerjasama dalam team APS, Seperti telah dipertemukannya dengan Bapak Slamet yang mengenalkan Bapak Imam dan Bapak Hadi. Lampiran 1. A No. How-2, Selanjutnya menawari Bapak Sulthan Al-Katiri (teman Bapak Imam) untuk bersyirkah dengan APS dan telah dilakukan survey oleh team APS
- (2) Presentasi kepada *Shahibul Maal* dan sekaligus memastikan *Shahibul Maal* untuk bersyirkah; sebelum tahap verifikasi Status Tanah ke BPN
- Lampiran 1. A How-3 : Bapak Drs. Harun Musa, menyampaikan bahwa presentasi ini sekaligus guna memperjelas arah kesepakatan syirkah. Beliau melanjutkan, Jika memang telah jelas dan bersepakat untuk bersyirkah dengan APS, maka akan dilakukan verifikasi status tanah oleh notaris ke Badan Pertanahan Nasional setempat. Lampiran 1.B No.How-9, Bapak Drs.Nursalam menyampaikan, “Penegasan, Bapak ibu, jadi kita siap menerima jawaban apapun mauanya jenengan apa, kalau memang deal Mudharabah bisa kami paparkan draft mudharabahnya, atau njenengan perlu waktu lagi utk diskusi keluarga, kami serahkan Keluarga Bapak Sulthan...”
- (3) Survey , verifikasi legalitas, serta Riset pasar dengan geografis, ekonomis, sosiologis dan teknis
- Lampiran 2. B No.28, Drs. Harun Musa, menyampaikan, “...kami dari APS harus melakukan survey dahulu, satu survey legalitas atas tanah itu...”. lanjutnya ”.. Dari Sisi Aspek georgrafis , kita survey tanah itu, tanah ini ngurug atau tidak, cekungan atau bukit, letaknya ada aksesnya apa tidak, sebelum kita memutuskan take it or leave it...” Juga disampaikan, ”Secara social, gimana lingkungan masyarakatnya
- menawarkan konsepnya, saya langsung tertarik. Dua alasan yang mendasari, pertama tidak menarik ketika saya jual sendiri, dan kedua untuk menjual harga tinggi harus konsep perumahan, dan APS memiliki konsep itu.”
- Lampiran 2. B No.31, “Dorongan-dorongan spiritual itu kita sampaikan ke pemilik lahan. Pengalaman kami, biasanya pemilik lahan ingin bertransaksi jual beli saja...”
- Lampiran 2. B. No.32, Bapak Drs. HARun Musa, menjawab Apakah terbukti dalam proyek-proyek mudharabah yang telah berjalan ? “Menurut kami, karena awal proyeksi kita buat berdasarkan data, fakta, realita, riset, survey, hampir tepat menurut saya”
- Lampiran 2. A No.32,

kalau kita buat itu kira-kira ada penolakan apa nggak dari sisi masyarakat.” Terakhir kata beliau,” Kemudian tentu dari aspek ekonomi, kita juga survey dari situ ada pertimbangan pasar, daya beli masyarakat..”

Lampiran 2. A No.26, Bapak Drs. Nursalam, “....kunci sukses lainnya adalah Survey lahan termasuk Cek kepemilikan, survey legalitas, survey peruntukan boleh atau tidak untuk perumahan lahan hijau atau lahan kuning”  
Lampiran 2. B No.33, Bapak Drs. Harun Musa, mengatakan, “Kalau bebas risiko sih mungkin tidak, risiko terbesar keteledoran dari pihak mudharib. Kalau APS awal melakukan survey pasar, risetnya gegabah bisa jadi akan jauh menyimpang. Tapi kalau riset awalnya teliti, dengan pertimbangan geografis, ekonomis, sosiologis dan teknis, saya kira pengalaman kita tepat....”

- (4) Musyawarah Mudharabah, antara mudharib dengan *Shahibul Maal*.
- Harga atas Nilai Tanah
  - Nisbah Bagi Hasil
  - Masa Mudharabah
  - Draf Surat Perjanjian

Lampiran 2. B No.28, Bapak Drs Harun Musa, “Inikan yang di mudharabahkan berupa tanah, yang pertama kita lakukan kesepakatan atas taksir nilai tanah itu, karena maal itu kan harus diangkakan, maka kita sepakati berdasarkan nilai pasar, sehingga nilai tanahnya kita tentukan, dan itulah yang menjadi kesepakatan bahwa *Shahibul Maal* telah menyerahkan modalanya berupa tanah senilai sekian, kemudian *Shahibul Maal* hanya menyerahkan tanah itu saja, tanah apa adanya, plus surat2nya otomatis.”

Dalam Lampiran 2. E No.4, Bapak Cahyo Nugroho, mengatakan,”Penentuan bagi dihasil awalnya APS

Bapak Drs. Nursalam menjawab, Apakah terbukti dalam proyek-proyek mudharabah yang telah berjalan ? Dimana bisnis properti APS yang telah menuai sukses ? “Jelas terbukti, dan bisa dibuktikan.”

Lampiran 2.B no 32 Ust harun mengatakan, karena awal proyeksi kita buat berdasarkan data, fakta, realita, riset, survey, hampir tepat menurut saya. Dimana bisnis properti d’ahsana yang telah menuai sukses ? “Yang menjadi pilot project adalah Tropodo Mojokerto, menjadi inspirasi standarisasi yang lebih baik, sebagai contoh inspirasi, dari mojokerto ini kita mempunyai pola-pola satandar”

Lampiran 1. F No.How-10, Bapak Eko menuturkan, setelah team APS melakukan Presentasi di batu pada tanggal 19 April 2018, seminggu kemudian *Shahibul Maal*, Bapak Imam mewakili APS sebagai mudharib dan Pak Sulthan Al-Katiri mewakili *Shahibul Maal* membicarakan prosentase nisbah dan negosiasi nilai tanah per meter. Beliau juga menjelaskan, hasilnya dituangkan dalam draf surat perjanjian mudharabah, dan di share diantara mereka melalui Whatsapp dan telah tercapai fiksasi surat tersebut.

menawarkan kepada kami, kemudian ada proses musyawarah.” Dalam Lampiran 2. E No.6, Juga menjawab, Apakah Surat perjanjian itu dibuat sepihak atau di musyawarah ? “Di musyawarahkan kedua belah pihak. Draft dari APS , ditawarkan kepada kami, kita membacanya, kita setuju, kita tanda tangan.”

- (5) Melakukan kegiatan Administrasi Mudharabah secara tertulis yang melibatkan kedua belah pihak disertai saksi dan dihadapan PPAT & Notaris.

Lampiran 1. E How-1 : Notaris membacakan seluruh isi perjanjian mudharabah antara APS dengan *Shahibul Maal*, dihadapan pemegang kuasa dan saksi APS.

Lampiran 1. E How-2, Selanjutnya dihadapan notaris, kedua belah pihak mengecek setiap halaman isi perjanjian dan dibubuhkan paraf dari masing-masing pemegang kuasa. Untuk selanjutnya menandatangani surat perjanjian Mudharabah, yang diikuti dengan tanda tangan oleh saksi dari kedua belah pihak. Kemudian disertai penyerahan Akte Surat Hak Milik tanah, kepada pihak Notaris untuk disimpan dan akan digunakan untuk keperluan mudharabah oleh kedua belah pihak secara bersama.

- b) Implementasinya Mudharabah :  
 (1) Terjaganya konsistensi pada akad Mudharabah yang tertuang dalam Surat Perjanjian

Lampiran 2. A No.26, Pertama, akad harus tetap eksis tidak memperturutkan kemauan mereka diluar akad. Sejak awal dalam draft sudah kita tambahkan jangka waktu, bila dalam jangka waktu tak tercapai kita melakukan addendum /re-akad. Kalaupun *Shahibul Maal* ingin memiliki sendiri, secara

Lampiran 1.B No.How-19, APS menawarkan nisbah bagi hasil 20% : 80%. Ini merupakan tawaran APS default bagi hasil; sesuai analisa APS untuk team mudharib APS 2 tahun batas waktu APS bisa mengembalikan modal. Pertimbangannya adalah tiap bulan mudharib bekerja; cashbon profit syirkah kepada mudharib yang merupakan hal unik, dengan mengelola cash flow.

Lampiran 1.B How-10, Bapak Drs. Nursalam menjelaskan, “...Surat lahan kita serahkan ke notaris dititipkan kesitu, tidak bisa diakses sepihak sebelum selesai proyek, kalau sewaktu-waktu diperlukan untuk mengakses harus kedua belah pihak, APS dan pemilik lahan.”

- bisnis kita masih untung. Kemudian, kunci sukses lainnya adalah Survey lahan termasuk Cek kepemilikan, survey legalitas, survey peruntukan boleh atau tidak untuk perumahan lahan hijau atau lahan kuning.
- (2) Adanya komunikasi dan kesepakatan kedua belah pihak menghadapi Situasi Force Major sebagaimana yang tertuang dalam perjanjian. Perubahan konsep diluar kesepakatan antara *Shahibul Maal* dan *mudharib* akan diajukan dalam perundingan musyawarah menentukan solusi.
- (3) Membuka rekening tersendiri setiap site perumahan *Mudharabah*, yang dapat dipantau oleh *Shahibul Maal* secara realtime via internet.
- (4) Sistem keuangan di setiap site menggunakan Software Aplikasi yang online dan realtime sehingga dapat dipantau dan dikontrol seluruh *mudharib* secara intensif.
- (5) Laporan keuangan berkesesuaian cash flow berjalan
- (6) Melakukan pembangunan rumah di kavling unit rumah terjual dan dimulai sesuai waktu yang
- Lampiran 2. B No.33, Bapak Drs. Harun Musa, mengatakan, "...Mungkin aspek yang lain yang bisa jadi risiko adanya perubahan kebijakan. Contoh saat kita launching ini, aspek legalitas berbiaya sekian atau unsur ini dan itu, kemudian saat diteken ada perubahan kebijakan. Nah ini biasanya susah, kalau seperti itu kita akan komuikasi dengan pemiik lahan. Bagaiman ini ada terjadi perubahan begini dan dan begitu. Kan itu diluar kehendak kita, yang itu tertuang dalam kondisi situasi force major..."
- Lampiran 1.B How-11, Masalah keuangan, kita buka rekening PT, *Shahibul Maal* bebas akses lewat internet yang online per menit, setiap hari atau langsung ke kantor setiap hari untuk melihat keuangan
- Lampiran 1.B How-21 : *Shahibul Maal* nanti bisa tahu lewat internet, yang terhubung dengan rekening syirkah. Sistem kami ini akan mendeteksi bila ada yang tidak amanah.
- Lampiran 2. B No.34, Bapak Drs. Harun Musa, menjelaskan, "yang namanya mudharabah kita laporkan apa adanya kalau ada kita penerimaan tambah kita laporkan kalau itu tambah dan tidak ada masalah"
- Lampiran 1.B No.How-8, Bapak Sulthan Al-Katiri, bertanya, "Penjualan rumah itu, penjuluan rumah atau di promosikan ?". APS
- Lampiran 2. B No.33-A, Perubahan Konsep rumah itu termasuk hal yang harus disepakati ? "Harus disepakati, dikomunikasikan jadi kita ajak berunding konsepnya seperti ini. Sebagai contoh digresik, adanya perubahan yang awalnya berkonsep 1 lantai berubah menjadi konsep 2 lt. Dan bagi pemilik lahan lebih tepat artinya lebih seneng dan InsyaAllah respon pasar lebih menarik yang tadinya 1 lantai berubah menjadi 2 lantai."
- Lihat *Lampiran 1.1*

- disepakati
- (7) Kredit (cicil) macet atau gagal bayar :
- a. terikat dalam surat perjanjian jual beli, tanpa sita omset dan terhitung sebagai hutang pihak Pembeli dengan kewajiban pelunasan.
  - b. Verifikasi awal terhadap kebenaran kesanggupan berdasarkan kelengkapan administrasi (gaji dan Rekening tabungan selama 3 bulan)
- menjawab,"*Bay Al-istishna'*, Kita tidak membangun sebelum ada beli."
- Dalam Lampiran 1.B How-7, *Shahibul Maal* bertanya, "Misalnya pembeli akadnya kredit tiga tahun misal, kemudian sampai tiga tahun tidak bisa melunasi, APS apa yang dilakukan ?"
- Bapak Drs Harun Musa menjelaskan, "Tiga Bulan dari kredit macet, Adanya edukasi solusi Syar'ie, Pembeli melunasi utangnya Juga beliau."
- Lebih lanjut dijelaskan,"Bila terjadi gagal bayar, tidak akan dilakukan penyitaan terhadap unit rumah yang dibeli, karena dalam sistem kami, rumah yang dibeli dan sertifikat rumah tidak dijadikan sebagai agunan / jaminan kesepakatan kredit. Untuk menyelesaikan sisa hutang dikarenakan terjadinya gagal bayar, maka atas kesepakatan kedua belah pihak akan dilakukan penjualan asset yang dimiliki pembeli untuk digunakan membayar hutang. Asset yang dimaksud bisa berupa rumah yang dikredit, atau asset lain yang sekiranya sesuai dengan hutang yang tersisa. Penjualan asset dilakukan sendiri oleh pemilik asset, dan penetapan harga asset ada pada pemilik asset, bukan pada developer. Apabila setelah asset terjual, terjadi kelebihan hasil dibandingkan hutang, maka kelebihannya dikembalikan ke pembeli. Contoh, bila rumah yang dijual laku seharga 400 juta, sedangkan hutang hanya 150 juta, maka selisihnya yaitu 250 juta akan dikembalikan ke pembeli."
- 3) Syirkah abdan untuk Sumber Daya Manusia (SDM) pengelola setiap site
- Lampiran 2.B No. 28-C, "Ada yg syirkah abdan sebagai pengelola ini , dari
- Contoh Brosur price list APS (Lampiran 1.N)

|  |   |
|--|---|
| <p>perumahan Ahsana Property Syari'ah baru, baik menejerial maupun teknis. Secara Taktis Syirkah Abdan dibentuk terdiri dari seluruh Owner APS dan SDM hasil kontak dakwah yang terlibat dalam mudharabah site perumahan APS tersebut, dan bersepakat dalam prosentase kepemilikannya masing-masing.</p> | <p>syirkah abdan itu kita mensepakati prosentasi kepemilikan kita masing-masing.”<br/>Lampiran 2.A No.13,<br/>”...Secara sistem Insyallah sistem sudah siap, struktur organisasi sampai tahun ke 4 ini sudah terbetuk sampai pengawas site”.</p>  |
| <p>4) APS menyelesaikan semua prosedur perijinan pembangunan perumahan, baik kawasan maupun desain rumahnya melalui jasa notaris dan PPAT</p>  | <p>Lampiran 1. F How-17, “Saat ini Site mudharabah sooko mojokerto, menunggu kelengkapan perijinan yang sedang diurus pihak notaris.”</p>   |
| <p>5) Perselisihan antara APS sebagai Mudharib dengan <i>Shahibul Maal</i> dengan musyawarah berdasarkan syari'ah, bila tidak tuntas diserahkan kepada pihak yang berwajib.</p>  | <p>Dalam Lampiran 2. E No.5, Cahyo Nugroho, mengatakan, “Bila terjadi perselisihan kedua belah pihak Saya dan APS sebagai muslim, dan saya sensidri semua aktivitas saya harus terikat aturan islam, dengan aturan sunnah, maka dari situ saya kembalikan kepada sunnah untuk meyelesaikan persoalan, musyawarah dan menyelesaikan secara kekeluargaan, dan kalau tidak terjadi kespekatan dua belah pihak menyerahkan kepada hukum positif karena diawal ada perjanjian hitam diatas putih bermaterai berbunyi seperti itu”.</p> |

Tabel 4.5 Manajemen Risiko APS

Berdasarkan Tabel 4.5 Manajemen Risiko APS didapati oleh peneliti bahwa manajemen Risiko APS Syariah sebagai berikut : (1). Mensinergikan empat (4) Pilar Utama yang menjadi kerangka manajemen strategis APS (Fiqh Muamalah, Keuangan, Marketing dan Teknis), untuk mewujudkan misi dan tujuan APS. Maka secara strategis dirumuskan, bahwa: (a) *Mudharabah* merupakan program dari manajemen strategis yang dijalankan oleh APS sebagai program pengembangan. (b) Ditinjau dari keuangan, merupakan pemasukan atau *Cash Inflow* dan menghasilkan *cash flow*, digunakan untuk menambah aset APS serta dana operasionalnya. (c) *Mudharib* dan *Shahibul*

*Maal* diharuskan memahami dengan benar tentang *mudharabah* serta terikat dalam Surat Perjanjian *Mudharabah*. (2).Kemudian di-implementasikan dalam dua periode : *periode Pra Mudharabah*, antara lain : (a) Strategi *Word of Mouth Marketing* (WOM), melalui Silaturahmi (Kontak) Agenda Dakwah, bisnis properti tanpa riba. (b) Presentasi kepada *Shahibul Maal* sekaligus memastikan *Shahibul Maal* untuk ber-*syirkah*; sebelum tahap verifikasi Status Tanah ke BPN. (c) Survey, verifikasi legalitas, serta riset pasar dengan geografis, ekonomis, sosiologis dan teknis. (d) Musyawarah *Mudharabah*, antara *mudharib* dengan *Shahibul Maal*, tentang : Harga atas Nilai Tanah, Nisbah Bagi Hasil, Masa *Mudharabah*, Draf Surat Perjanjian. (e) Melakukan kegiatan Administrasi *Mudharabah* secara tertulis yang melibatkan kedua belah pihak disertai saksi dan dihadapan PPAT & Notaris. Dan periode kedua, saat *Mudharabah* berlangsung, meliputi : (a)Terjaganya konsistensi pada akad *Mudharabah* yang tertuang dalam Surat Perjanjian. (b)Adanya komunikasi dan kesepakatan kedua belah pihak menghadapi Situasi *Force Major* sebagaimana yang tertuang dalam perjanjian. (c) Perubahan konsep diluar kesepakatan antara *Shahibul Maal* dan *mudharib* akan diajukan dalam perundingan musyawarah menentukan solusi. (c) Membuka rekening tersendiri setiap site perumahan *Mudharabah*, yang dapat dipantau oleh *Shahibul Maal* secara realtime via internet. (d) Sistem keuangan di setiap site di gunakan Software Aplikasi yang *online* dan *realtime* sehingga dapat dipantau dan dikontrol seluruh *mudharib* secara intensif. (e) Laporan keuangan berkesesuaian cash flow berjalan. (f) Melakukan pembangunan rumah di kavling unit rumah terjual dan dimulai sesuai waktu yang disepakati. (g) Kredit (cicil) macet atau gagal bayar, maka terikat dalam surat perjanjian jual beli, tanpa sita omset dan terhitung sebagai hutang pihak Pembeli dengan kewajiban pelunasan. Untuk langkah antisipasinya dengan verifikasi awal terhadap kebenaran kesanggupan berdasarkan kelengkapan administrasi (gaji dan Rekening tabungan selama 3 bulan). (3). *Syirkah* abdan untuk Sumber Daya Manusia (SDM) pengelola setiap site perumahan Ahsana Property Syari'ah baru, baik menejerial maupun teknis. Secara Taktis *Syirkah*

Abdan dibentuk terdiri dari seluruh Owner APS dan SDM hasil kontak dakwah yang terlibat dalam mudharabah site perumahan APS tersebut, dan bersepakat dalam prosentase kepemilikannya masing-masing. (4). APS menyelesaikan semua prosedur perijinan pembangunan perumahan, baik kawasan maupun desain rumahnya melalui jasa notaris dan PPAT. (5). Perselisihan antara APS sebagai Mudharib dengan *Shahibul Maal* dengan musyawarah berdasarkan syari'ah, bila tidak tuntas diserahkan kepada pihak yang berwajib.

### c. Efektifitas Bisnis untuk tujuan berupa Keuntungan

Sedangkan efektifitas bisnis APS untuk meraih tujuannya baik berupa (1) tujuan bisnis berupa keuntungan yang tinggi dan meminimalkan risiko maupun (2) tujuan dakwah untuk menjadi solusi properti tanpa riba. Dua tujuan ini erat kaitannya dengan manajemen strategi bisnis APS dalam penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu. Bagi APS dalam tujuan keuntungan tidak uang semata.

| TABEL JENIS FAKTA   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Kategorisasi atau Sub-kategori : <b>Efektifitas Bisnis Properti terhadap Dakwah</b> |   |  |  |
| No  | Interpretasi  | Pemadatan Data   | Probing  |
| 1)  | Misi dakwah APS untuk tujuan mensyiarkan muamalah syariah utk developer tanpa riba selaras dengan <i>Shahibul Maal</i> yang tertarik dengan bisnis properti tanpa riba sekaligus mengandung dakwah. Dalam misi dakwah, keunggulannya dalam menjual properti tanpa riba baik cash maupun kredit (cicil). | Dalam Lampiran 2. E No.7, Cahyo Nugroho,"Awalnya saya pernah memasarkan sendiri tanah saya ini secara kavling, namun satu tahun pertama tidak laku. Saya berfikir kalau menjual hanya berupa tanah kavling sesuai dengan harga yang kami inginkan kurang menarik bagi pembeli. Selain itu, saya juga sangat tertarik dengan isu-isu beli properti tanpa riba, sekaligus tanah ini ada niatan untuk berdakwah. Tanda tanya besar bagaimana mewujudkan karena belum ada yang bisa mewujudkan jual beli rumah dengan cara syariah yang tanpa riba dan yang lainnya itu...." | Kenapa tidak memilih yang lain ?<br><br>Lanjutnya, "...Sebenarnya bisa saja mudharabah dengan developer konvensional, tapi karena developer konvensional pasti menjual dengan sistem konvensional pula melalui kerjasama dengan bank, riba, denda, sita dan lain sebagainya, saya tidak mau" |

Tabel 4.6 Efektifitas Bisnis Properti terhadap Dakwah

Meskipun peneliti tidak mendapati APS dalam menentukan target finansial atau nominal luas lahan ataupun jumlah unit kavling rumah dalam bisnis properti dengan *mudharabah*, namun efektifitas dalam pendekatan tujuan dapat diukur berdasarkan proyeksi keuntungan penjualan unit rumah. Untuk kemudian ditargetkan menjadi *pasif income* setelah akad *mudharabah* berakhir. Untuk mengukur keuntungan finansial sebagai tujuan bisnis APS, peneliti menggunakan Rasio Profitabilitas yang menggambarkan kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan pada tingkat penjualan, aset, dan modal saham yang tertentu<sup>136</sup> atau dapat dikatakan merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Dalam hal ini kemampuan APS menghasilkan keuntungan atas aset dari modal *mudharabah* berupa lahan *Shahibul Maal*. Adapun rumusnya diadopsi pendapat mardiyanto dalam Haikal<sup>137</sup> yang merumuskan, Return of Asset (ROA) adalah laba sebelum bunga dan pajak dibagi total aktiva. APS tidak ada bunga sebagaimana juga tidak memiliki beban *cost of fund*. Sehingga peneliti menggunakan rumus untuk Return of Asset (ROA) adalah laba tanpa bunga sebelum pajak dibagi total aktiva dimasing-masing site *mudharabah*

Aset site properti *Mudharabah* menghasilkan *cashflow* berupa omset penjualan (*cash in flow*) yang digunakan untuk pengembalian modal lahan kepada *Shahibul Maal*, biaya operasional dan pembangunan rumah ataupun kawasan untuk meningkatkan pendapatan (*increasing revenues*). Menurut Anton Tan, Secara garis besar tantangan menjadi developer adalah Lahan dan perijinan, Permodalan, Pemasaran, *cashflow* keuangan.<sup>138</sup> Berarti pula *Mudharabah* secara efektif selain mampu menjawab tantangan lahan, juga tantangan modal dan *cash flow* yang dihadapi developer, bahkan akan menjadi *pasif income* kedua belah pihak atas aset unit kavling rumah terjual

---

<sup>136</sup> Amanda Khairun Nisaa dan Anindhya Budiarti, *op.cit.*, hlm. 3

<sup>137</sup> Mohd. Heikal, et all, *Influence Analysis of Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Profit Margin (NPM), Debt To Equity Ratio (DER), and current ratio (CR), Against Corporate Profit Growth In Automotive In Indonesia Stock*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, December 2014, Vol. 4, No. 12, hlm. 107

<sup>138</sup> Anton Tan, *The Real Secret of Successful Investor and Developer*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2014, hlm. 157-158

tanpa penambahan investasi tambahan. Hal ini bisa dibuktikan pada Site Properti APS Tropodo Mojokerto yang merupakan pilot project bisnis properti dengan *mudharabah* yang ditargetkan mulai Desember 2018 menjadi *pasif income*

| URAIAN                                   | Satuan         | TROPODO | SOOKO  | PACET  | NGAWI  | SURABAYA | MENGANTI | TUBAN    | Jumlah 2014 - 2018 |
|--|----------------|---------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|--------------------|
| Tahun mulai Mudharabah                   |                | 2014    | 2018   | 2016   | 2016   | 2018     | 2017     | 2014     |                    |
| Luas Tanah                               | M <sup>2</sup> | 3.000   | 7.000  | 9.866  | 2.750  | 432      | 2.470    | 10.009   | 35.527             |
| Luas Tanah Fasum                         | M <sup>2</sup> | 900     | 2.100  | 2.960  | 825    | 130      | 741      | 3.003    | 10.658             |
| Luas Tanah Komersial                     | M <sup>2</sup> | 2.100   | 4.900  | 6.906  | 1.925  | 302      | 1.729    | 7.006    | 24.869             |
| Harga Tanah Per M <sup>2</sup>           | Rp (jt)..      | 1,500   | 0,850  | 0,500  | 0,600  | 3,200    | 1,000    | 0,450    | -                  |
| Harga Tanah Total                        | Rp (jt).       | 4.500   | 5.950  | 4.933  | 1.650. | 1.382,4  | 2.470    | 4.504,05 | 25.389,45          |
| Nilai Tanah komersil Per M <sup>2</sup>  | Rp (jt).       | 2,143   | 1,214  | 0,714  | 0,857  | 4,571    | 1,428    | 0,642    | -                  |
| Jumlah Kavling                           | Unit           | 12      | 75     | 13     | 24     | 5        | 32       | 88       | 249                |
| Proyeksi keuntungan penjualan Unit Rumah | Rp (jt).       | 3.500   | 12.000 | 15.000 | 3.000  | 1.500    | 6.000    | 11.000   |                    |

Tabel 4. 7 Aset lahan properti mudharabah Ahsana

Dalam *Mudharabah* aset unit kavling yang belum laku terjual tidak menjadi kerugian, sebab tanah merupakan harta tak bergerak yang memiliki *Capital Gain*, bahkan telah didesain kawasannya, kemudian akan dikembalikan kepada *Shahibul Maal* atau addendum sebagaimana tertuang dalam perjanjian *Mudharabah*. Untuk kenaikan tanah Anton Tan menerangkan, kenaikan pada properti dinilai dari nilai tanah yang terus meningkat dari tahun ketahun, ditambah dengan hal yang melekat pada tanah.<sup>139</sup>

*Kedua*, secara spiritual syiar developer properti tanpa riba. Terimplementasikan melalui misi dakwahnya, mensyiarkan muamalah syariah untuk developer tanpa riba kepada *Shahibul Maal* yang secara faktual adanya proses edukasi dan sinkronisasi pemahaman tentang *mudharabah* dan

<sup>139</sup> *Ibid*, hlm.3

manajemen bisnis properti syariah hingga berakad dengan APS. Demikian pula dengan User, APS melakukan edukasi pemilikan rumah tanpa riba.

Dakwah APS ini berimplikasi terhadap komitmen menjaga profesionalisme APS sesuai syari'ah, yakni *Kafa'ah*, *Himmatul 'amal*, dan *Amanah*<sup>140</sup>. Sehingga APS memerlukan SDM dengan 3 (tiga) kreteria ini --- sebagai syarat profesionalisme dalam pandangan syari'ah--- untuk memastikan berjalannya sistem yang dirancang APS. *Kafa'ah* yakni adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan. *Himmatul 'amal* yakni memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi dan *Amanah* yakni terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didukinya.<sup>141</sup>

Disamping penyiapan SDM yang profesional tersebut, langkah praktis yang ditempuh untuk mencegah adanya praktek penyimpangan *Mudharabah* sebagaimana terjadi di perbankan Syariah yang menurut Antonio<sup>142</sup> dan catatan *Oxford Centre for Islamic Studies*<sup>143</sup>. Implementasi yang dilakukan APS, sebagai berikut:

- 1) mencegah kelalaian dan kesalahan yang disengaja (*side Streaming*), yakni : Lahan dikelola Mudharib secara berjama'ah (*Syirkah Abdan*) antara seluruh owner APS dan team baru yang terlibat dalam proses kontak dakwah team APS dengan *Shahibul Maal*. Hal ini sepengetahuan *Shahibul Maal*. Menilik praktek ini terjadi dua Syirkah , yakni *syirkah Abdan* dan *Mudharabah*. Kerjasama pengelolaan lahan yang terikat dengan perjanjian *mudharabah* ini dicatatkan kepada pemerintah melalui notaris & PPAT, bahkan APS memilih notaris pula yang menguruskan segala perijinan ke pemerintah hingga pemecahan sertifikat unit kavling. Berarti akte atau surat lahan di serahkan kepada Notaris, sehingga tidak memungkinkan adanya pengkhianatan atas *mudharabah* dilakukan oleh *Shahibul Maal* atau *Mudharib*. Perselisihan antara APS sebagai

---

<sup>140</sup> M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *loc. cit*

<sup>141</sup> *Ibid*, hlm156

<sup>142</sup> Indrianawati, *op. cit.*, hlm 58-60

<sup>143</sup> Mahmudatus Sa'diyah dan Meuthiya Athifa Arifin, *op. cit.*, hlm. 83

*Mudharib* dengan *Shahibul Maal* dengan musyawarah berdasarkan syari'ah dengan menyerahkan kepada Pengadilan Agama setempat sebagaimana dinyatakan Direktur APS.<sup>144</sup> Selanjutnya berkaitan dengan pembangunan site perumahan, APS telah menetapkan strategi yang wajib ditempuh berupa riset awal terhadap lahan site perumahan dengan teliti disertai pertimbangan geografis, ekonomis, sosiologis dan teknis. Selain berkaitan dengan desain rumah dan kawasan, hal ini menentukan strategi marketing. Dan implementasi marketingnya APS telah menyiapkan *marketing tools*, termasuk keperluan penjualan cash atau kredit (cicil) sebagai strategi marketing APS, selain tanpa jaminan, tanpa sita, serta tanpa riba. Mencegah faktor kelalaian, karena pembeli gagal bayar atau kredit (cicil) macet, ditempuh syarat kemampuan pembeli melalui data riil sebagai penentu untuk akad *Bay' Istishna* kemudian di ikat dengan perjanjian jual beli yang mengatur awal transaksi, pembangunan rumah dan force major.

- 2) APS mencegah terjadinya *adverse selection*, yakni *Mudharib* memiliki optimis berlebihan terhadap proyeksi bisnis untuk meyakinkan *Shahibul Maal*. Langkah profesionalnya, APS secara terbuka kepada *Shahibul Maal* memberikan edukasi, presentasi sistem yang akan dijalankan dalam *mudharabah* secara benar dan seksama, dan memastikan kesamaan pemahaman. *Shahibul Maal* juga melakukan uji sistem bisnis APS, dengan proyeksi berdasarkan data lapangan yang dimiliki APS maupun *Shahibul Maal*. Sisi lain dari aspek perlindungan hukum administrasi adalah dengan pelibatan notaris dan PPAT dalam pengurusan perijinan sampai proses sertifikasi lahan setiap unit kavling rumah; maka risiko bisnis *Shahibul Maal* sangat kecil untuk kehilangan lahannya secara ilegal diluar jalur *Mudharabah*. Demikian halnya dengan APS, melakukan verifikasi status tanah melalui notaris ke Badan Pertanahan Nasional, untuk validasi modal lahan. APS juga melakukan validasi analisis hasil survey lapangan dalam rangka mencegah keteledoran pihak

---

<sup>144</sup> Wawancara Probing 25 Juli 2018

APS sendiri, sekaligus mengukur kemampuan dan ketepatan sistem yang dimiliki APS.

Mencegah adanya *Moral Hazard* berupa *double* pembukuan, langkah APS mengikuti kemajuan teknologi dengan membuat sistem keuangan online, yang bisa diakses oleh seluruh mudharib serta *Shahibul Maal* secara realtime. Menggunakan Software Stella Stone, yang merupakan program aplikasi keuangan, dan telah di adopsi sistem keuangan properti syariah di dalamnya, untuk menjadi standarisasi sistem laporan keuangan APS.

#### d. Efektifitas Bisnis untuk *feedback Shahibul Maal* sebagai Konstituensi

Mengukur efektifitas yang keempat ini, tolok ukurnya adalah apabila organisasi dapat memenuhi tuntutan dari konstituen internal lingkungan organisasi, yaitu konstituensi yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut.

TABEL JENIS FAKTA

Kategorisasi atau Sub-kategori : **Efektifitas Bisnis Properti untuk *feedback Shahibul Maal* sebagai Konstituensi**

| No | Interpretasi  | Pemadatan Data   | Probing  |
|----|---|--|--|
| 1) | <p><i>Shahibul Maal</i> mendapatkan keuntungan dalam mudharabah dengan APS, Maka</p> <p>a) Nilai tanah yang di mudharabahkan dengan APS dengan harga bersaing.</p> <p>Penaksiran Shahibul mamal / pemilik lahan atas nilai tanah bisa berubah selama belum bersepakat dengan mudharib; dan terjadi kemufakatan dengan pihak APS menyesuaikan dengan harga pasar bahkan cenderung mengikuti kenaikan</p> | <p>Dalam lampiran 2. D No.1.B, Sulthan al-katiri : "...karena tanah sebegitu luas untuk dijual itu kan gak mudah, sebenarnya sudah ada yang menawarkan, orang kafir, cuman menawarnya itu kayaknya karena dia punya uang asal bunyi gitu, jadi ndak saya jawab ndak perlu saya jawab..."</p> <p>Dalam Lampiran 2. D No.1.C, Sulthan Al-Katiri, <i>Shahibul Maal</i> APS Madinah Sooko Mojokerto, "<i>Subhanallah</i>, Sebenarnya saya tidak sengaja ketika berbincang dengan pak imam dan pak slamet di Masjid, hingga bercerita tentang urusan tanah. Saya sampaikan, saya punya tanah di Sooko. Beliau berdua menyatakan bisa untuk dikelola menjadi bisnis properti syariah. Hingga beliau bertanya</p> | <p>- Lampiran 2.B No.30 tentang dana operasional mudharabah</p> <p>Dalam Lampiran 1. F No.How-10, termaktub, followup mudharabah di Sooko Mojokerto, Menurut Manager Operasional Mojokerto, Bapak Eko Nariyanto, Setelah team APS melakukan Presentasi di batu</p> |

- harga tanah dari *Shahibul Maal*. Bahkan ketika addendum 2 tahun berikutnya Nilai tanah menyesuaikan dengan Harga pasar yang terbaru. Oleh karena itu dalam Proses permodalan dengan mudharabah pasca presentasi dilakukan negosiasi nilai tanah yang di mudharabah hingga nisbah bagi hasil.
- tentang harga per meternya, dan saya berikan harga antara 500 ribu Rupiah hingga 700 ribu Rupiah. Dan Beliau menyarankan ambil yang paling tinggi saja. Oleh karenanya sampai presentasi di batu (19/4) belum ada kesepakatan harga. Hingga akhirnya terjadi pertemuan ini." Dalam Lampiran 2. E No.7, Cahyo Nugroho, "APS memberikan tawaran mudharabah, kerjasama secara islami yang cocok dengan pemikiran kami, dengan nilai harga tanah per meter 1,5 juta, padahal harga cash ketika itu sekitar 600 ribu hingga 700 ribuan..." Dalam Lampiran 1.B No. How-18.A, Drs. Harun Musa, "...kita beri jangka waktu 2 tahun, ketika 2 tahun belum selesai, akan diadakan addendum, dengan porsi sesuai dengan tahun itu juga kita sesuaikan dengan harga yang baru..."
- pada tanggal 20 April 2018, seminggu kemudian *Shahibul Maal*, Bapak Imam mewakili APS sebagai mudharib dan Pak Sulthan mewakili *Shahibul Maal* membicarakan prosentase nisbah dan negosiasi nilai tanah per meter mulai harga 1 juta per meter hingga bersepakat 850 ribu rupiah, yang kemudian di dituangkan dalam draf surat perjanjian mudharabah, dan di share diantara mereka melalui Whatsapp dan telah tercapai fiksasi surat tersebut,
- b) Tanpa biaya investasi tambahan pada lahan yang luas dengan konsep perumahan properti syariah dalam bentuk kavling-kavling unit rumah, plus desain kawasan, maka lebih cepat terjual karena diborong orang banyak dan memiliki harga jual kavling tinggi
- Dalam Lampiran 2. E No.7, Cahyo Nugroho, "Akhirnya ketika APS menawarkan konsepnya, saya langsung tertarik. Dua alasan yang mendasari, pertama tidak menarik ketika saya jual sendiri, dan kedua untuk menjual harga tinggi harus konsep perumahan, dan APS memiliki konsep itu." Dalam Lampiran 2. B No.31, Drs. Harun Musa menyampaikan, "...Kalau di jual dalam bentuk kavling atau dijual dalam bentuk unit rumah, maka pertama, insyaAllah akan lebih cepat laku karena diborong orang banyak, Kedua, bukan sekedar laku tapi dapat keuntungan atas penjualan rumah."
- c) Tanpa biaya investasi tambahan dapat keuntungan atas penjualan rumah
- 2) Pengembalian modal *Shahibul Maal* diprioritaskan. Dalam hal ini mengingat dorongan mudharabah atas lahan dalam rangka menyelesaikan urusan keluarga *Shahibul*
- Sulthan Al-katiri Lampiran 2. D No.2 mengatakan, "Saya kira dengan pemaparan, barangkali diantara keluarga ada yang perlu, kalau kita ada kita bisa pinjami dulu, adanya fasilitas ini kita lebih senang, sebaba kita dari ber 9 ini ya dalam rangka ini, masih dalam rangka taraf ekonomi ya

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
|    | <i>Maal</i> untuk menata perekonomian keluarga mereka   | memperbaiki semua.“   |  |
| 3) | Properti selain memiliki Capital Gain, dalam Bisnis properti Syariah dengan <i>mudharabah</i> juga menghasilkan cashflow dan pasif income; berupa bagi hasil 30% untuk <i>Shahibul Maal</i> dan 70% untuk <i>mudharib</i> . Selain Modal <i>mudharabah</i> dikembalikan 100 % kepada <i>Shahibul Maal</i> (Lahan yang telah laku dinilai dalam mata uang sesuai kesepakatan nilai awal <i>mudharabah</i> ; dan yang belum laku dalam bentuk kavling rumah). | Dalam Lampiran 2. E No.3, Cahyo Nugroho,"Saya Investasi tanah 1300m2 kalau dikurskan dengan uang 1,6 Milyar. Jadi saya investasi 1,6 Milyar, Nah pembagian nisbah tadi itu 1,6 Milyar dikasihkan kepada kami, di keuangan itu akan kita hitung mana omset mana keuntungan. Pengelola memberikan 30 % dari hasil keuntungan bukan dari omset. ada pembagian hasil presentase 30% pemilik lahan dan 70% untuk pengelola".<br>Lampiran 2. E No.11,"Fakta umum bahwa harga perumahan itu naik setiap tahun, tidak ada kerugian dan kerusakan. Kedua, sertifikat masih saya pegang, <i>mudharib</i> bersedia saya pegang. <i>Mudharib</i> menawarkan sistem keuangan yang transparan yang bisa kita akses setiap saat, dan mereka menawarkan atas nama islam, artinya apapun risikonya karena atas nama Allah, berarti Allah yang berkendak, untung rugi itu kehendak Allah, yang penting saya sudah beramal sesuai kaidah syariah." Juga Lampiran 2. E No.12, "Keuntungan materi akhirnya dapat pelan-pelan. 1,6 Milyar menjadi pasif income bagi kami. Syirkah mulai 2014, masuk ke kami 600-700 juta. Tapi lama-kelamaan kita dapat pasif income tiap bulan ketika ada keuntungan langsung bisa kita minta sampai 10 tahun kedepan. Adapun Dalam Lampiran 1.B No.How-3, Drs. Harun Musa, berkata "Properti memiliki capital gain dan menghasilkan cashflow" | Pembayaran (pen: pengembalian modal) lahan akan disesuaikan dengan lakunya property, sedangkan pembagian keuntungan akan dilakukan di akhir periode..<br>Lihat : Lampiran 2. B No.35.A dan Lampiran 1.B No. How-12<br><br>Capital Gain merupakan Keuntungan yang diperoleh dari dari properti yang diinvestasikan; dimana nilainya melebihi harga pembelian. Serta dalam cashflow menghasilkan keuntungan dalam kegiatan transaksi investasi |

Tabel 4.8. Efektifitas Bisnis Properti untuk *feedback Shahibul Maal* sebagai Konstituensi

Dari tabel-tabel fakta diatas didapatkan efektifitas bisnis property Syari'ah APS terhadap *Mudharabah*, yakni : (a) APS sebagai Developer memperoleh Modal tanpa biaya pembebasan lahan serta pengembangan manajemen syariah (b) *Shahibul Maal* mendapatkan keuntungan dalam *mudharabah* dengan APS, yakni: (1) Nilai

tanah yang di mudharabahkan dengan APS dihargai dengan harga bersaing; (2) tanpa biaya investasi tambahan untuk membangun perumahan properti syari'ah serta dapat keuntungan atas penjualan rumah (3) dalam bentuk kavling-kavling unit rumah, plus desain kawasan maka lebih cepat terjual karena diborong orang banyak dan memiliki harga jual kavling tinggi; (c) Misi dakwah APS bertujuan mensyiarkan *mu'alahah* syariah untuk developer tanpa riba, menjadi wadah *Shahibul Maal* dalam bisnis properti tanpa riba sekaligus untuk tujuan dakwah. (d) Pengembalian modal *Shahibul Maal* diprioritaskan. (e) Properti selain memiliki *Capital Gain*, dalam Bisnis properti Syariah dengan *mudharabah* juga menghasilkan *pasif income*.

#### **4. Kerangka Kerja Manajemen Strategis Bisnis Ahsana Property Syari'ah**

Fakta tercapainya tujuan APS baik tujuan dakwah maupun bisnis erat terkait dengan manajemen strategis. Dalam pandangan Sabariah bahwa manajemen strategis merupakan ilmu teori dan seni yang beragam dari perusahaan yang berbeda dalam perumusan hingga evaluasi dalam meraih tujuan perusahaan. Ahsana Property Syariah sebagai pelaku bisnis properti yang mengasas kegiatan muamalahnya sesuai syari'ah, maka sebuah keniscayaan dalam tataran manajemen strategis selain menggunakan ilmu manajemen sebagai alat bantu untuk memperlancar kegiatan APS, juga APS harus patuh terhadap nilai-nilai hukum sebuah benda dan aktivitas manusia hingga level implementasi yang bersandar pada hukum syari'ah. Berikut dibawah ini, peneliti menggali fakta dan data kegiatan muamalah APS terkait kerangka kerja manajemen strategis APS yang dilengkapi manajemen strategis masing-masing departemen ---manajemen produksi, manajemen marketing dan manajemen keuangan--- yang mengacu pula pada tujuan APS dalam bisnis dan dakwah. Dan dalam implementasinya sangat mempengaruhi masing-masing pendekatan efektifitas, bahkan memudahkan untuk memperoleh Sumber Daya --- berupa lahan--- berikutnya

| TABEL JENIS FAKTA                      |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Kategorisasi atau Sub-kategori :       |  |  |   |
| KERANGKA KERJA MANAJEMEN STRATEGIS APS |  |  |   |
| No                                     | Interpretasi   | Pemadatan Data   | Probing   |
| 1)                                     | <p>Manajemen Startegi APS sebagai perusahaan Properti Syari'ah telah memformulasikan Property Syariah adalah sebuah sistem dalam bisnis property yang menggunakan aturan syariah Islam sebagai aturan mainnya.</p> <p>Implementasinya antara lain: akad kepemilikan APS, akad pengadaan lahan dengan pemilik lahan, akad jual beli dengan user/pembeli. konsep desain rumah, desain kawasan, dan maintenance kawasan, dan segala hal tentangnya semua berdasarkan syariah</p>  | <p>Lampiran 2.A No.7, Ahsana Property syari'ah, bagaimana mendefinisikan properti syari'ah dalam bisnisnya? Syariah secara sempurna diawali mulai akadnya, baik akad kepemilikan ownernya , Akad dengan pemilik lahan, akad jual beli dengan user. Kemudian konsep desain rumahnya, desain kawasan, sampai kepada maintenance kawasan semua berdasarkan syariah.</p>   | <p>Drs. Harun Musa, menyampaikan, "Property syariah adalah sebuah sistem dalam bisnis property yang menggunakan aturan syariah Islam sebagai aturan mainnya. Jadi dalam pengadaan, penjualan, desain, dan segala hal tentangnya kami sandarkan semuanya kepada hukum syariah. Itulah kenapa kami tidak menggunakan perbankan baik dalam permodalan maupun penjualannya, karena dalam hemat kami, akad perbankan tidak sesuai dengan syariah Islam"</p>  |
| 2)                                     | <p>Visi APS :<br/>Ahsana Property Syari'ah Menjadi pelopor developer properti syariah di indonesia</p> <p>Misi APS :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dakwah dan Syiar mualahmah syariah untuk developer.</li> <li>- Menyadarkan ummat terhadap kapabilitas Syariah untuk bisnis properti.</li> <li>- Menyelamatkan masyarakat dari riba</li> </ul> <p>Tujuan APS :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjadikan Properti Syariah berasas Aqidah Islam</li> <li>- Menjadikan properti syari'ah sebagai sebuah perjuangan yang diridhoi Allah SWT. Semua kegiatan muamalah berkesesuaian dengan Syariat Islam</li> <li>- Tujuan dakwah membantu umat memiliki</li> </ul> | <p>Lampiran 2. A No.18, Drs. Nursalam, "Tanpa kita sadari secara opini kita sudah menasional. Kita ingin menjadi pelopor developer properti syariah di indonesia yang terdepan. Walaupun ini bukan tujuan utama kita, tujuan kita semata-mata bagaimana perjuangan ini diridhoi Allah SWT. Oleh karena itu ditataran realnya, haruslah ini menjadi idealis." Selanjutnya dalam Lampiran 2. A No.3, "Misi utama adalah dakwah, mensyiarkan islam, mensyiarkan mualahmah syariah utk developer. Kemudian misi kita menyadarkan ummat bahwa dengan syariah ini bisa; Selama ini orang berfikir bahwa properti tanpa bank tidak bisa, target kita masyarak</p> | <p>Lampiran 2.A No.1, "Bismillah dengan latar belakang syariah, ini dakwah. Properti syariah berdiri diatas asas aqidah, bermuamalah berlandasan syariah, dengan ikatan ukhuwah tidak boleh memisahkan dakwah dan bisnis. Tujuannya meraih ridho Allah SWT bukan semata-mata bisnis. Lampiran 2. A No.13, "Kita ini membawa kalimah tauhid, benderanya tauhid, mengibarkan tauhid menerapkan syariah dalam bidang properti untuk bermuamalah." Dalam Lampiran 2. A No.21, Drs.Nursalam "...Sebenarnya sejak awal APS tidak sekedar bisnis yang itu otomatis dari aspek bisnisnya harus ada profit, juga pastinya dakwah..."</p> |

- rumah tanpa riba dengan memperhatikan tujuan bisnisnya.
- 3) Kerangka Manajemen Strtaegis (*Strategic Management Framework*) APS terdiri dari 4 Pilar:
- a) Aspek Fiqh Muamalah. Yakni aspek hukum-hukum yang terkait dengan transaksi-transaksi yang ada dalam fiqh muamalah. APS menempatkan aspek ini sebagai aspek terpenting dalam manajemen sesuai Syari'ah. Sehingga APS dalam aspek-aspek fiqh muamalah ini telah membuat standarisasi berupa template-template yang telah di tahsin kepada Dewan Syari'ah APS, guna mempercepat proses perkembangan sinergi dengan umat.
- b) Aspek Marketing. APS memahami marketing sebagai sebagai ini *soulnya (pen: nyawa)* sebuah bisnis. Maka di ambil langkah-langkah, seperti dibawah ini :
- (1) membuat dan melakukan standarisasi pola berupa template tools marketing. Sebagai contoh template-template brosur, banner, perjanjian dengan user sebagai tools marketing ketika ada tanda jadi dengan marketing.
  - (2) Membangun jaringan dengan reseller dan freelancer serta melakukan standarisasi polanya.
- kita sadar bahwa tanpa bank bisa. Serta misi kita menyelamatkan masyarakat dari riba. Ini misi kami, maka dakwah otomatis pasti.”
- Dalam Lampiran 2. B No.14, Drs. Harun Musa menjelaskan, “Ini ranah manjerial, kita berikhtiar untuk mengeola ini dengan baik , APS ini tegak atas 4 (empat) pilar.”
- Pertama, aspek fiqh muamalah; aspek ini aspek yang terpenting agar kita dalam berikhtiar tidak menyimpang dari koridor Syar’i. Yakni aspek hukum-hukum yang terkait dengan transaksi-transaksi yang ada dalam fiqh muamalah. Transaksi antara developer dengan pembeli, antara developer dengan pemilik lahan, misalnya dalam hal ini adalah ada syirkah mudharabah, maka dalam aspek fiqh muamalah ini kita lakukan standarisasi, yaitu ada template. Seperti template perjanjian, Dimana template perjanjian yang sudah kita tahsin ke Dewan Syariah kita. Adanya template ini mempercepat proses-proses perkembangan sinergi dengan umat berikutnya.
- Pilar kedua adalah dari sisi marketing, marekting ini penting. marketing ini *soulnya (pen: ruh)* bisnis, ruhnya bisnis apapun. Dalam aspek marketing kita juga membuat standarisasi. Standarisasi pola, sebagai contoh *template-template* brosur,
- Kemudian pilar yang keempat itu adalah aspek teknik membangun rumah, kita juga punya standarisasi dari aspek membangun mulai desain perencanaan arsitek hingga membangun rumah. Hal ini kita terus upayakan mengikuti perkembangan teknologi baik itu teknologi material maupun teknologi cara membangun atau teknis pembangunan. Kita lakukan monitoring dalam bentuk grup di sosial media (dalam ini kita memilih WA dan TELEGRAM) untuk memantau dan saling koordinasi bagaimana sih membangun yang baik, kokoh, dan kuat. Dalam pembangunan ini APS berikhtiar untuk menjaga amanah tidak mengurangi takaran, dalam spek pembangunan / spek produknya. Karena ini bagian dari Amanah. Komitmen kita beikhtiar utk tidak mengurangi spesifikasi pembangunan. InsyaAllah kita ikhtiarkan rumah-rumah kita ini, rumah yang kuat. Jadi ada 4 (empat) aspek tadi fiqh muamalah, marketing, keuangan termasuk administrasinya dan aspek teknisnya dalam pembangunan rumahnya, kita bangun sendiri karena namanya akad jual belinya *bay istishna'*. Secara fiqh yang paling kuat adalah develeoer membangun sendiri, tidak boleh borong full kepada

- (3) Startegi dan kegiatan Marketing dilakukan secara offline maupun online.
- (4) Memanfaatkan ceruk Pasar sasaran komunitas dan masyarakat yang ingin hijrah dari riba, APS memberikan solusi rumah tanpa riba.
- (5) Akad Jual beli menggunakan *bay istishna'*
- c) Aspek Keuangan; Aspek ini dalam Manajemen Strategis APS merupakan salah satu parameter untuk mengukur standar kesehatan bisnisnya. APS membuat standarisasi administrasi keuangan di setiap site melalui aplikasi software keuangan yang bisa di monitoring dan kontrol secara online.
- d) Aspek Teknis, yakni aspek dalam membangun rumah. APS dalam aspek ini membuat standarisasi, antara lain :
- (1) Desain perencanaan arsitektur hingga membangun rumah, mengikuti perkembangan teknologi material maupun cara membangun/teknis pembangunan untuk menghasilkan bangunan yang baik, kokoh dan kuat
- (2) Bahan/material dalam pembangunan sesuai dengan spesifikasi perencanaan bangunan yang terakad
- (3) Pembangunan dilakukan sendiri oleh developer APS atau banner, perjanjian dengan user ketika ada tanda jadi dengan marketing. Perjanjiannya sudah kita standarisasi sebagai tools marketing. Untuk marketing, kita juga membangun jaringan dengan reseller dan para freelancer, yang juga kita lakukan pola-pola standarisasi. InsyaAllah ini dari sisi marketing. Dan Alhamdulillah Allah memberikan kemudahan dan ini ada satu ceruk pasar, yang sekarang ini ada sebuah perubahan di masyarakat yang ingin hijrah dari riba,kita menjawab untuk memberikan solusi rumah tanpa riba. Nah itu dari sisi marketing, pembicaraan ini baik marketing offline maupun online. Pilar ketiga soal keuangan, keuangan ini penting karena bisnis itu untuk mendapatkan keuntungan atau harta. Sehingga keuangan merupakan salah satu parameter untuk mengukur standarisasi dari sebuah bisnis, prosesnya sehat atau tidak. Sehingga kita juga membuat satu standarisasi administrasi keuangan di setiap site. Aplikasi ini kita lakukan dalam bentuk software aplikasi, kita bisa kendalikan dari jauh, kita bisa monitoring setiap transaksi yang dilakukan oleh kasir yang ada di setiap site. Pada saat itu juga bisa kita pantau secara online, melalui notifikasi di laptop atau handphone kita yang terhubung dengan kontraktor, jadi kalaupun borong hanya borong kerja, ujah untuk kerja, adapun bahan dari kita.
- Bagaimana kegiatan promosi dalam marketing d'ahsana, kepada ceruk pasar tersebut atau diluar ceruk itu ?*
- “edukasi, implemaentasi edukasi di dunia maya melalui chanel wa, tegrasm, website. Seminar rutin di komunitas habibi (halal berkah berlimpah) satu bulan sekali”
- Dewan Syariah APS terdiri dari berapa orang ? apa tugasnya ? dan Bagaimana netralitasnya?*
- Mungkin secara khusus belum disebut dewan kami masih punya satu orang, Beliau KH.Sidiq al-Jawi, untuk sementara ini beliau Saja sebagai penasehat syariah atas akad-akad Fiqh muamalah dalam kaitannya transaksi<sup>2</sup> yang ada dalam properti syariah, jalan bisnis muamalah properti syariah, Jadi gini, satu, Semua akad , aqah syirkah antar kita, akad syirkah dengan pemilik lahan dan akad kita dengan pembeli, ada tiga akad utama itu itu kita sampaikan ke beliau dan beliau memverifikasi. Kalau kita diperjalanan ada cases (kasus) dalam menjalankan transaksi kita konsultasi ke beliau. Posisi Beliau diluar APS, beliau diakadi ujah dengan APS. Netralitasnya ? Saya kira, beliau sangat netral. Bahkan kami memberi potongan kalau riba ya dikatakn riba. Ketika ada orang mau memepercepat

borong kerja,  
mengikuti *bay  
istishna'*

internet. kita memanfaatkan  
itu sehingga secara  
realtime kita bisa lakukan  
monitoring.

pembayaran pelunasan,  
kita ingin memberikan  
potongan meskipun diakad  
awal tidak diakadkan,  
maka kita konsultasi ke  
penasehat Syariah, dan  
dikatakan beliau hal  
tersebut merupakan riba.  
Yang dipihak beliau  
kebenaran syariah  
fiqhnya, bukan karena  
kami membayar trus minta  
fatwa untntuk dibenarkan.

- 4) APS dalam implementasi strategi bisnis (perencanaan operasional) menggunakan pendekatan SWOT sebagai sebuah standar, antara lain meliputi:
- Analisis Lingkungan Ekternal, berupa Survey legalitas, Survey Pasar (ekonomis), analisis representatif lahan (geografis), Analisis lingkungan masyarakat (Sociologis)
  - Analisis Lingkungan Internal, berupa Analisis Sumber Daya Manusia.
  - Pemilihan Faktor Strategis analisa SWOT, Kekuatan dan Kelemahan serta Peluang dan Tantangannya untuk menentukan alternatif keputusan strategi terbaik, *take or leave it*.
- Walhasil, strategi bisnis yang berbeda di setiap site perumahan, tetap dalam kerangka manajemen startegis yang dikembangkan berdasarkan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan, menjadi sebuah panduan strategis, kebijakan, SOP, dan Program untuk kemudian di implementasikan dalam taktik.

Dalam Lampiran 2. A No.11, SWOT APS selama ini standarisasinya, analisis dari lahan reprsentatif atau tidak, SDM team barunya seperti apa, dan seperti apa dari sisi pasarnya. Setiap site begitu tahapannya, salah satunya survey pasar pasti kita lakukan. Setiap site rencana startegisnya berbeda beda, termasuk type rumah yang di hadirkan.

Dalam lampiran 2.B No.28, "...Dan tentu sebelum kta melakukan tandatangan MOU, kami dari APS harus melakukan survey dahulu, satu survey legalitas atas tanah itu..." dilanjutkan, "...sebelum kita memutuskan take it or leave it. Kita harus survey dulu. Jadi surevy lokasi aksesnya secara geografis. Secara social, gimana lingkungan masyarakatnya kalau kita buat itu kira-kira ada penolakan apa nggak dari sisi masyarakat, misalnya kita pernah dapat tawaran bahwa tanah itu eks lokalisasi, secara geografis bagus, tapi secara social sepertinya berat kita memasarkan, sehinga kita masih belum

- bisa menerima”
- 5) Ahsana Property Syari’ah telah memformulasikan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) berhadapan dengan Properti konvensional, mengacu tujuan yang di targetkan dalam dakwah maupun bisnis, yakni :
- Pertama*, ekskusi lahan ditopang langsung oleh pemilik lahan (Bukan BANK) yang terverifikasi oleh Developer. Kemudian Pembeli melakukan transaksi secara inhouse (langsung dengan Developer), tanpa berbelit.
- Kedua*, Benefit bagi pembeli secara spiritual / agama melepaskan dari transaksi ribawi, tanpa sita, tanpa denda maupun pinalti.
- Ketiga*, Kepemilikan rumah secara mutlak berpindah hak milik kepada Pembeli
- Lampiran 2. A No.6. Drs. Nursalam menjelaskan, “Perbedaannya Jelas, Pertama dari sisi eksekusi lahan dan user, properti konvensional tanpa bank gak bisa jalan, terus user digiring ke bank untuk lising, sehingga keuntungannya ada diawal dan user berurusan dengan bank. Kedua, dari sisi spiritual agama menjerumuskan orang ke riba, menjerumuskan org berurusan dengan bank bisa disita, bisa didenda dan pinalti dan sebagainya. Sedangkan Properti Syariah, pertama, untungnya dibelakang / diakhir. Kedua, persyaratan untuk calon pembeli tidak berbelit cukup KTP KK, dan dia sanggup untuk membayar.
- Dalam Lampiran 2.C No.49, Bila pembelian secara kredit, apakah dihandle oleh developer ? Betul, baik cash maupun kredit hingga 10 tahun sekalipun, semuanya dilakukan secara inhouse, yaitu lewat developer langsung. Berbeda dengan yang melibatkan perbankan, kami dalam memberikan kredit sangat simpel dan tidak perlu persyaratan macam-macam. Yang penting seorang pembeli bisa membayarnya.
- 6) Secara manajerial, salah satu strategi bisnis APS adalah pengelolaan bisnis site properti syari’ah secara berjama’ah. Dengan bersepakat dalam prosentase kepemilikannya masing-masing, yang implementasi strategisnya APS menggunakan Syirkah abdan.
- Dalam lampiran 2.B No.38.D, Membangun bisnis properti itu harus berjama’ah. Selama ini APS menggunakan syirkah abdan. Banyak sekali pekerjaan yang harus diselesaikan dalam bisnis property.
- Lampiran 2.B No. 28-C, Ada yg syirkah abdan sebagai pengelola ini , dari syirkah abdan itu kita mensepakati prosentasi kepemilikan kita masing-masing.
- Lampiran 2. A No.13, ”...Secara sistem Insyallah sistem sudah siap, struktur organisasi sampai tahun ke 4 ini sudah terbentuk sampai pengawas site”.
- 7) Implementasi Strategi Bisnis (Perencanaan Operasional) APS untuk pembangunan setiap Site property Syari’ah, sebagai berikut :
- Pertama*, Struktur Manajerial pada setiap Kantor Site Perumahan APS terdiri dari Manajer Operasional site
- Dalam *Lampiran 1.B No.How-3*, Putri Kedua dari Al katiri bersaudara, Ibu Khadijah menanyakan kendala apa yg dihadapi APS. Bapak Harun musa menyampaikan bahwa Properti Syariah ini
- Lampiran 1. F No.How-11*, Bapak Eko Narieyanto, menjelaskan pelaporan dilakukan setiap bulan kepada Kantor Pusat, termasuk kendala, masalah dan hambatan. Terkait dengan kewenangan di masing-masing site secara

untuk urusan manajemen, administrasi, marketing dan keuangan dan Manajer teknik untuk urusan pembangunan rumah; keduanya bersifat koordinatif dan kolaboratif

*Kedua*, sumber keuangan cashflow manajemen ditopang oleh user, pemilik lahan, kontraktor, supplier material dan marketing dibawah tanggung jawab Manajer Operasional site termasuk cashflow untuk keberlangsungan hidup site setempat.

*Ketiga*, APS menggunakan Kontraktor Sendiri untuk efisiensi dan ketepatan spesifikasi bangunan dibawah tanggung jawab Manajer teknik

- 8) Salah satu program manajemen strategis untuk pengembangan property syariah adalah Mudharabah. Program dengan spirit bisnis sekaligus dakwah perjuangan anti riba, secara taktis dilakukan antarlain sebagai berikut :

- a) Yang diawali dengan interaksi Dakwah kepada umat dan *Shahibul Maal*. Sebagai teknik “Word of Mouth Marketing (WOM)” . untuk Menawarkan kemitraan Mudharabah
- b) Presentasi bisnis dan pemantauan dakwah/syiar mudharabah

belum ada banchmark, kita mau mencontoh siapa. awal-awal kami merancang kami meraba-meraba, tidak ada bank ? Drs. Harun Musa, dalam *Lampiran 1.B No.How-3*, sebenarnya rahasia dimana? rahasia ada di cashflow manajemen, ini yang pertama. Cashflow manajemen antara konven dengan syariah ssebetulnya ama, hanya mereka ada penopangnya bank. Kita user , pemilik lahan , kontrak tor, supplier material dan marketing.

*Kedua*, APS menggunakan kontraktor sendiri, menghindari pengurangan spek bangunan. dan lebih efisien. Cara pembangunan efisien, tidak membangun satu-satu . tidak efisien. perblog lebih efisien dan signifikan.

*Lampiran 1. A No. How-1*, Peneliti diberikan kesempatan untuk mengikuti perjalanan Bapak Harun Musa, Direktur APS dari Surabaya menuju ke Kota Batu Malang untuk presentasi dengan *Shahibul Maal* (Bapak Sulthan dan keluarga besar) yang menginginkan bermitra dengan APS. Beliau menuturkan bahwa Team APS dengan kekuatan silaturahmi agenda dakwah mengajak mereka bekerjasama dalam team APS, Seperti telah dipertemukannya dengan Bapak Slamet

struktural di masing-masing site, terdiri dari Manajer Operasional site untuk urusan manajemen, administrasi, keuangan dan marketing, serta Manajer teknik untuk urusan pembangunan rumah. Keduanya berkolaborasi dalam penyelesaian kasus, pembatalan, permasalahan. Keduanya bersifat koodinatif, memiliki kedudukan yang seimbang bukan sebagai atasan bawahan satu sama lainnya, mereka bekerja sesuai kemampuan dan wewenang job diskripsi yang dimiliki masing-masing. Hal ini karena sebenarnya keduanya merupakan bagian dari orang-orang yang terikat dengan Syirkah Abdan. Tentang cashflow keuangan, merupakan kewenangan manager operasional site setempat yang terpisah dengan site lainnya, dan harus mampu hidup dan menghidupi operasional site itu sendiri.

*Lampiran 1. A No. How-5*, Drs. Harun Musa mengingatkan dan menegaskan spirit kerjasama ini motifnya tak semata-mata uang, tapi bagian dari syiar, jihad ekonomi. Untuk itu Beliau mengingatkan tentang niat dengan mengutip hadits tentang niat, sehingga harus di niatkan karena Allah. Spiritnya menolong orang dari Riba yang dosanya lebih besar dari zina. Juga spiritnya perjuangan, bila gagal akan tetap mendapatkan pahala dan keberhasilannya Alhamdulillah bertambahnya barisan pejuang-pejuang yang setuju

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>c) Mudharabah; yang di dahului analisa SWOT dan berlanjut dengan MOU sebagai awal Mudharabah</p>   | <p>yang mengenakan Bapak Imam dan Bapak Hadi. Dalam Lampiran 2.B. No. 28, “Dan tentu sebelum kta melakukan tandatangan MOU, kami dari APS harus melakukan survey dahulu, satu survey legalitas atas tanah itu.”</p>   | <p>dengan visi dan misi APS. Selanjutnya Lampiran 2. B No37, Drs. Harun Musa menjelaskan, “Dimulai sejak MOU, berarti syirkah sudah berjalan.”</p> |
| <p>9) Pentingnya keputusan strategi, maka yang harus melibatkan komitmen atas Sumber Daya Manusia secara Syar’i, sehingga dilakukan maintenance SDM dengan memberikan pengarahan, pembinaan untuk orientasi benefit, profit materi dan non-materi serta faktor barakah Rabbul ‘alamien.</p> | <p><i>Dalam lampiran 1.C No.How-2</i>, Saat tiba di kantor APS Tuban, suasana keislaman sangat terasa, pada hari itu Jum’at (27/4) tidak ada kegiatan kanvasing bagi team marketing sebagaimana dituturkan salah satu staf APS ketika ditanya oleh Direktur APS. Lanjutnya khusus hari jum’at digunakan untuk melakukan pengajian rutin dan tadarus Alqur’an 1 juz per orang. Hal ini selaras dengan kedatangan Direktur APS dan manager HRA&amp;Humas untuk maintenance SDM dengan memberikan pengarahan, pembinaan dan taushiyah kepada staf, pegawai kantor APS Tuban.</p> |  |

*Tabel 4.9 Kerangka Manajemen Strategis APS*

Berdasarkan Tabel 4.9 Kerangka Manajemen Strategis diatas, APS menyusun kerangka kerja manajemen strategi bisnisnya, terdiri dari formulasi dan implementasi strategi organisasi, seperti halnya pendapat Craig tentang Manajemen strategis.<sup>145</sup> Ataupun dapat dinyatakan Manajemen Strategis meliputi perencanaan strategis dan implementasi strategis berupa perencanaan operasional. Strategi berupa sasaran, tujuan jangka panjang, arah tindakan

<sup>145</sup> James C. Craig dan Robert M Grant, *op. cit.*, hlm. 1

serta alokasi sumber daya yang memiliki komitmen atas semua keputusan strategi.

- 1) Diawali dengan memformulasikan pemahaman tentang Property Syariah yang juga melekat pada nama Perusahaan APS. Property Syariah adalah sebuah sistem dalam bisnis property yang menggunakan aturan syariah Islam sebagai aturan mainnya. Pemahaman APS telah mengantarkan formulasi visi, misi dan tujuannya sebagai perusahaan properti yang berasas Islam, meliputi perihal mendasar berikut ini:

Visi APS : Ahsana Property Syari'ah Menjadi pelopor developer properti syariah di Indonesia. Adapun misi APS, sebagai berikut :

- a) Dakwah dan Syiar muamalah syariah untuk developer.
- b) Menyadarkan ummat terhadap kapabilitas Syariah untuk bisnis properti.
- c) Menyelamatkan masyarakat dari riba

Tujuan APS :

- a) Menjadikan Properti Syariah berasas Aqidah Islam
  - b) Menjadikan properti syari'ah sebagai sebuah perjuangan yang diridhoi Allah SWT. Semua kegiatan muamalah berkesesuaian dengan Syariat Islam
  - c) Tujuan dakwah membantu umat memiliki rumah tanpa riba dengan memperhatikan tujuan bisnisnya.
- 2) Visi, misi serta tujuan yang mendasarkan pada Aqidah Islam, mengharuskan APS memberlakukan kaidah-kaidah manajemen syariah, selain profit yang tinggi, pertumbuhan aset, omset, ataupun keberlangsungan bisnisnya, juga orientasi manajemen berupa benefit nonmateri dan faktor keberkahan Rabbul 'alamien, seperti pendapat Ismail.<sup>146</sup> Menjadi hal yang tepat ketika APS menetapkan 4 (empat) Pilar untuk kerangka Manajemen Strtaegis (*Strategic Management Framework*) yaitu :

---

<sup>146</sup> M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *op. cit*, hlm. 37

- a) Aspek Fiqh Muamalah. Yakni aspek hukum-hukum yang terkait dengan transaksi-transaksi yang ada dalam fiqh muamalah. Aspek ini dipahami sebagai aspek terpenting dalam manajemen Syari'ah. Secara implementatif APS mengangkat seorang penasehat Syari'ah untuk memverifikasi dan meluruskan atas akad-akad muamalah, yang secara administratif di standarkan menjadi template-template, untuk efisiensi dalam mempercepat proses perkembangan sinergi dengan umat berikutnya. Diantaranya Surat Perjanjian Akad APS dengan pemilik lahan *mudharabah* (Lampiran 1. J), Surat Pernjanjian Akad APS dengan pembeli (Lampiran 1. I), Surat Pernjanjian Akad Team APS dalam *syirkah Abdan* (Lampiran 1. D)
- b) Aspek Marketing (pemasaran). Aspek pemasaran merupakan tantangan developer properti, selain menjadi penentu cash flow perusahaan, namun juga melibatkan berbagai bidang dan keahlian lainnya untuk persiapan marketing tools dan marketing itu sendiri. Antara lain Designer Grafis dan Marketing tools Supplies, dan Media. Marketing yang tidak tepat dapat menghambat *timeline* proyek site properti, sehingga diperlukan riset pasar baik online maupun offline serta konsultan maketing. Dan berbagai bidang peran marketing seperti Humas, eksibiter bahkan tenaga pemasaran. APS memahami marketing sebagai sebagai ini soulnya (pen: nyawa) sebuah bisnis, dengan berbagai bidang yang dibutuhkan yang berpacu dengan timeline proyek maupun meraih pasar sasaran. Maka APS mengambil langkah-langkah tepat dan tetkontrol, seperti dibawah ini : (1) Membuat dan melakukan standarisasi pola berupa template tools marketing, untuk ketepatan dan kecepatan layanan service marketing menangkap pembeli/customer potensial. (2) Membangun jaringan dengan reseller dan freelancer serta melakukan standarisasi polanya, guna memperbanyak network marketing properti Syari'ah, yang jaringan ini diedukasi memahami properti syari'ah secara utuh. (3) Startegi dan kegiatan Marketing dilakukan

secara offline maupun online, secara khusus APS mengambil langkah yang tepat dengan membedakan marketing online dan offline. (4) Memanfaatkan ceruk Pasar sasaran komunitas dan masyarakat yang ingin hijrah dari riba, APS memberikan solusi rumah tanpa riba. APS hadir memberikan jawaban ketersediaan site properti syari'ah, yang dinantikan sebagai solusi hijrah mereka. (5) Akad Jual beli APS dengan customer menggunakan *bay istishna'*. Jenis jual beli ini dipergunakan dalam bidang manufaktur. Akad pembelian rumah atau properti yang harus dibangun terlebih dahulu serta mengharuskan penjual menyerahkannya dalam bentuk yang sudah jadi sesuai dengan spesifikasi yang spesifik dan dengan harga tertentu.<sup>147</sup>

- c) Aspek Keuangan; Aspek ini dalam Manajemen Strategis APS merupakan salah satu parameter untuk mengukur standar kesehatan bisnisnya. Problem utama aspek manajemen strategi keuangan adalah penetapan sumber keuangan dan alokasi pengeluaran. Yang secara implementatif sebagaimana tagline APS tanpa riba, maka baik sumber dana atau pengeluaran tidak mengandung unsur riba, ataupun untuk terlibat *riswah* untuk menyuap penguasa. Secara administratif, APS membuat standarisasi administrasi keuangan di setiap site melalui software aplikasi keuangan yang bisa di monitoring dan kontrol secara online. Aplikasi ini telah diadopsi dengan fitur *chart* yang disesuaikan dengan sistem keuangan developer syari'ah. Aplikasi ini sangat membantu dalam membuat laporan keuangan yang mencatat informasi tentang aset, kewajiban pembayaran pada pihak terkait dalam operasional perusahaan, menjabarkan unsur-unsur pendapatan dan beban perusahaan sehingga menghasilkan suatu laba (atau rugi) bersih. dan secara

---

<sup>147</sup> Siti Mujiatun, *Jual Beli Dalam Perspektif Islam : Salam Dan Istisna'*, Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Vol 13 No . 2 / September 2013, Hlm. 212

khusus dijelaskan dalam manajemen keuangan Ahsana Property Syariah.

- d) Aspek Teknis, yakni aspek dalam membangun rumah. Aspek keempat ini peneliti menyajikan pembahasannya dalam pembahasan manajemen produksi dengan mengimplementasikan syariah dalam penetapan bahan produksi serta proses produksinya. Terikat dengan transaksi *bay' al-istishna*; dimana rumah/properti wajib yang diserahkan dalam bentuk jadi sesuai spesifikasi yang disepakati. Maka strategi APS dalam aspek ini membuat standarisasi, antara lain:
- (1) Desain perencanaan arsitektur hingga membangun rumah, mengikuti perkembangan teknologi material maupun cara membangun/teknis pembangunan untuk menghasilkan bangunan yang baik, kokoh dan kuat.
  - (2) Bahan/material dalam pembangunan sesuai dengan spesifikasi perencanaan bangunan yang terakad.
  - (3) Pembangunan dilakukan sendiri oleh developer APS atau borong kerja, mengikuti *bay istishna*'.
- 3) APS dalam implementasi strategi bisnis (perencanaan operasional) menggunakan pendekatan SWOT sebagai sebuah standar pra kondisi perencanaan, antara lain meliputi : *Pertama*, Analisis Lingkungan Ekternal, berupa Survey legalitas, Survey Pasar (ekonomis), analisis representatif lahan (geografis), Analisis lingkungan masyarakat (Sociologis). *Kedua*, Analisis Lingkungan Internal, berupa Analisis Sumber Daya Manusia. *Ketiga*, Pemilihan Faktor Strategis analisa SWOT, Kekuatan dan Kelemahan serta Peluang dan Tantangannya untuk menentukan alternatif keputusan strategi terbaik , *take it or leave it*.

Aktivitas yang dikenal dengan Analisis SWOT merupakan hal tepat sebagai pendekatan dalam perencanaan Strategi maupun operasional bisnis. Untuk perencanaan strateginya, APS telah menetapkan tujuan dan sasaran yang akan diraih perusahaan baik dalam aspek syari'ah (dakwah)

dan bisnis, serta menentukan cara-cara bertindak dan alokasi sumberdaya untuk meraih tujuan. Maka berlanjut di setiap site project properti, ketika APS menyusun perencanaan operasionalnya, menggunakan perencanaan strateginya sebagai analisis internal, di sertai analisis eksternal site project properti APS.

- 4) Ahsana Property Syari'ah telah memformulasikan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) berhadapan dengan Properti konvensional, mengacu tujuan yang di targetkan dalam dakwah maupun bisnis, yakni :  
*Pertama*, ekskusi lahan ditopang langsung oleh pemilik lahan yang terverifikasi oleh Developer. Kemudian Pembeli melakukan transaksi secara inhouse (sistem mengangsur langsung pada Developer), tanpa berbelit. *Kedua*, Benefit bagi pembeli secara spiritual / agama melepaskan dari transaksi ribawi, tanpa sita, tanpa denda maupun pinalti. *Ketiga*, Kepemilikan rumah secara mutlak berpindah hak milik kepada Pembeli.

*Competitive Advantage* ini menjadi fakta tersendiri dalam bisnis properti yang memberikan tawaran sistem bisnis properti syariah tanpa riba, yang selama berpuluh tahun dikelola secara umum menggunakan riba (bunga bank) untuk pembebasan lahan. Inilah kekuatan APS, sementara banyak lahan kosong tidak dikelola sangat berpotensi untuk memenuhi kebutuhan pasar akan hadirnya site perumahan. Sistem properti syariah APS unggul, disaat manajemen secara umum hanya memiliki fungsi standart yakni Planning, Organizing, Actuating dan Controlling untuk pertumbuhan dan keberlangsungan dan profit materi. Sedangkan sistem APS sebagai pelaku manajemen Syari'ah, menyertakan orientasinya yakni profit non materi dan keberkahan, bertambahnya kebaikan yakni kebaikan *ruhiyah* taat kepada Syariat. Tak terkecuali terkait dengan muamalah jual beli kavling unit rumah, APS melakukan langkah yang tepat dalam kepemilikan melalui akad jual beli kemudian memindahkan hak kepemilikan secara sempurna dari APS ke pembeli, serta menghilangkan transaksi riba baik dalam jual beli *istishna'*

secara *cash* maupun angsuran. Membagi benefit untuk kehidupan dunia dan akherat kedua belah pihak.

- 5) Secara manajerial pun menjadi *Competitive Advantage*, salah satu strategi bisnis APS adalah pengelolaan bisnis site properti syari'ah secara berjama'ah. Dengan bersepakat dalam prosentase kepemilikannya masing-masing, yang implementasi strategisnya APS menggunakan *Syirkah Abdan*. Hal ini unggul dalam perencanaan, pengelolaan, serta kontrol dari banyak pengawas, sehingga memperkecil risiko penyimpangan berupa *side streaming*, *adverse selection* maupun *moral hazard*. Mereka yang melakukan syirkah abdan, beraktivitas langsung untuk mengimplementasikan Strategi Bisnis APS dalam pengembangan Site property Syari'ah, berikut ini : *Pertama*, Struktur Manajerial pada setiap Kantor Site Perumahan APS terdiri dari Manajer Operasional site untuk urusan manajemen, administrasi, marketing dan keuangan dan membawahi Manajer teknik untuk urusan pembangunan rumah; *Kedua*, sumber keuangan cashflow manajemen ditopang oleh user, pemilik lahan, kontraktor, supplier material dan marketing dibawah tanggung jawab Manajer Operasional site termasuk cashflow untuk keberlangsungan hidup site setempat. *Ketiga*, APS menggunakan Kontraktor Sendiri untuk efesiensi dan ketepatan spesifikasi bangunan dibawah tanggung jawab Manajer teknik.
- 6) Salah satu program manajemen strategis untuk pengembangan property syariah adalah *Mudharabah*. Program dengan spirit bisnis sekaligus dakwah perjuangan anti riba, secara taktis dilakukan antarlain sebagai berikut : *Pertama*, diawali dengan interaksi Dakwah kepada umat dan *Shahibul Maal*. Sebagai teknik “*Word of Mouth Marketing (WOM)*” . untuk Menawarkan kemitraan *Mudharabah*. *Kedua*, Presentasi bisnis dan pementapan dakwah/syiar *mudharabah*. *Ketiga*, *Mudharabah*; yang di dahului analisa SWOT dan berlanjut dengan MOU sebagai awal *Mudharabah*. Program ini sekaligus menjadi muara target dakwah APS untuk menyelamatkan masyarakat dari riba, dengan mengajak aktif

masyarakat menjadi *Shahibul Maal* dalam layanan kepemilikan properti tanpa riba.

- 7) Pentingnya keputusan strategi, maka harus melibatkan komitmen atas Sumber Daya Manusia (SDM) secara Syar'i, sehingga dilakukan maintenance SDM dengan memberikan pengarahan, pembinaan untuk orientasi benefit, profit materi dan non-materi serta faktor *barakah* dari *Rabbul'alamien*. Pembinaan menjadi suatu keharusan bagi SDM untuk terjaganya profesionalisme syar'i yakni *Kafa'ah*, *Himmatul 'amal*, dan *Amanah*<sup>148</sup>. SDM yang profesionalisme syar'i merupakan kekuatan yang mampu menghasilkan *Competitive Advantage*. SDM ini terbagi dalam organ-organ fungsi atau departmen untuk kemudian membawa tujuan masing-masing organ fungsi atau departmen ---dalam rumusan strategi, implementasi strategi atau taktik serta evaluasi secara komperatif ---mengarah pada tujuan perusahaan. APS dalam meraih tujuannya telah menetapkan empat pilar utama kerangka kerja manajemen strategis untuk menjadi acuan manajemen strategis dalam setiap organ fungsi berikut ini:

#### a. Manajemen Produksi / Teknis

Manajemen produksi berkaitan dengan penetapan bahan produksi serta proses produksinya yang berarti harus memperhatikan profesionalisme SDM serta tata aturan yang syar'i.

TABEL JENIS FAKTA

| Kategorisasi atau Sub-kategori : MANAJEMEN PRODUKSI APS |   |   |  |
|---|---|---|--|
| No  | Interpretasi  | Pemadatan Data  | Probing  |
| 1)  | APS dalam manajemen produksi (develop site properti Syariah), dibawah pengawasan Manajer Proyek Site atau Pengawas Proyek Site mengimplementasikan Kerangka Manajemen Strategis ( <i>Strategic Management Framework</i> ) dalam aspek teknis dengan | APS telah memiliki sendiri sebagai pegawai tetap perusahaan, yang merupakan seorang Sarjana Teknik Arsitektur Universitas Brawijaya. Dalam Lampiran 2.B No.14, "...Kemudian pilar yang keempat itu adalah aspek teknik membangun rumah, kita juga punya | Lampiran 1.C No.How-1, Site tersebut merupakan site mudharabah kedua di tuban antara APS dengan <i>Shahibul Maal</i> , yang lokasinya juga berdekatan dengan lokasi site tahap ke-tiga sebagai site mudharabah pertama |

<sup>148</sup> M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *op. cit*, hlm. 156

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>memperhatikan kebijakan manajemen strategis perusahaan yang lain, yakni</p> <p>a) Desain perencanaan arsitektur hingga membangun rumah, mengikuti perkembangan teknologi material maupun cara membangun/teknis pembangunan untuk menghasilkan bangunan yang baik, kokoh dan kuat . Implementasinya antara lain sebagai berikut :</p> <p>(1) Desain oleh Arsitektur Kantor Pusat APS yang memiliki Kompetensi Keahlian Arsitektur (S1)</p> <p>(2) Desain Rumah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsep rumah Townhouse, Konsep luas tanah berukuran minimal dengan pemanfaat ruang dengan bangunan 2 lantai.</li> <li>- Aplikasi Smart home sebagai fasilitas optional (generasi milenial)</li> <li>- Desain sesuai ukuran lahan, model 2 lantai yang stylist, modern dan kualitas bangunan terbaik</li> <li>- Membangun rumah secara bersama dalam satu blok, bangunan lebih kuat</li> </ul> <p>(3) Desain Kawasan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berkawasan Syari'ah</li> <li>- Berkawasan Hijau</li> </ul> | <p>standarisasi dari aspek membangun mulai desain perencanaan arsitek hingga membangun rumah....” Secara fiqh yang paling kuat adalah develeoer membangun sendiri, tidak boleh borong full kepada kontraktor, jadi walaupun borong hanya borong kerja, ujah untuk kerja, adapun bahan dari kita...”</p> <p>Lampiran 1.B No.How-15, Eko Nariyanto, Manager Mojokerto, menuturkan, dengan konsep Townhouse, tanah berukuran 5 x 10 dengan bangunan dua lantai yang di aplikasikan di tropodo, menarik pembeli dengan omset penjualan selama satu bulan sebanyak 10 unit.</p> <p>Dalam Lampiran 1.B No.How-4, Bapak Drs. HarunMusa, Cara pembangunan efesien, tidak membangun satu-satu . tidak efesien. perblog lebih efesien dan signifikan.</p> <p>Segmen dan pasar sasaran mana yang ditargetkan ? Apakah harus muslim ?.Dalam Lampiran 2. A No.5, Bapak Ust. Nursalam menjawab,”Iya memang, tetapi tidak menutup kemungkinan dari kalangan non mulism asal tetap memakai sistem</p> | <p>dituban yang kini telah dilakukan pembangunan Bapak Drs. HarunMusa, menjelaskan,”lokasi kami di pusat kota, hanya butuh 5 – 10 menit menuju Jln Basuki Rahmat. Desain terbaik tak perlu renovasi, dimana kami menyediakan rumah yang sesuai ukuran lahan. Seorang pembeli tidak perlu berpikir untuk merenovasi rumah sebelum menghuninya, dimana hal itu seperti sudah keniscayaan di perumahan lain. Dan yang menurut saya sangat menarik adalah, perumahan dengan model 2 lantai yang stylist, modern, kualitas bangunan terbaik, tetapi harganya setara dengan rumah 1 lantai di perumahan lain.”</p> <p>Selain berkonsep kawasan Syariah, apa kelebihan kawasan site Perumahan APS ? Bapak Drs.HarunMusa, mengatakan, “Selain konsep Syariah, kamipun berkomitmen mengembangkan konsep lingkungan</p> |
|---|---|---|

syariah. Kita tidak mengesankan perumahan ini eksklusif untuk muslim, tapi kawasan ini syari'ah, untuk non muslim diperbolehkan, tapi dengan syarat tidak untuk mendirikan tempat ibadah dan tidak boleh memelihara anjing.

hijau dalam setiap project kami”.

*Lampiran 1. F No.How-15*, Terkait dengan fasilitas Masjid di site Ahsana Property Syari'ah, ditegaskan di beberapa site hanya menyediakan mushola bukan masjid. Untuk menghilangkan kesan perumahan eksklusif, Ahsana

Property syari'ah tidak membuat masjid sendiri, tapi turut memakmurkan masjid yang ada disekitar site.

*Lampiran 1.F How-9*, Spesifikasi bangunan yang dibangun, meliputi : Pondasi , Struktur beton bertulang, Dinding (Penyekat Ruang, Pelapis KM/WC), Plafond dan Rangka, Atap (Rangka, Penutup, Listplank), Kusen/Pintu (Bahan Kusen, Daun Pintu Utama, Daun Pintu KM/WC, Daun Jendela), Lantai (Ruang, Teras, KM/WC), Finishing (Dinding Exterior, Dinding Interior, Plafond, Pintu, Caroport), Sanitair (Kloset, Kran, Sower)

Dalam *Lampiran 1.A No.13*, Bapak Ust. Nursalam mengatakan, “...sistem InshaAllah sistem sudah siap, struktur organisasi sampai tahun ke 4 ini sudah terbetuk sampai pengawas site...”

b) Bahan/material dalam pembangunan sesuai dengan spesifikasi HSPK sebagai standart kualitas bangunan. koefisien bangun/kualitas bangunan di RAB mengacu HSPK, sedangkan harga mengikuti harga material lokal setempat.

*Lampiran 1. F No.How-8*, Hard Copy Brosur Type Rumah dan Spesifikasi Bangunan & denah bangunan, Keunggulan lokasi

c) Pembangunan dilakukan sendiri oleh developer APS atau borong kerja, mengokokohkan ketepatan *bay istishna'* tanpa pengurangan spesifikasi bangunan yang ter-akad-i Dalam implementasinya, maka :  
- Pembangunan di bawah Manager Teknis atau Pengawas Site yang

Dalam *Lampiran 1. F No. How-3*: didampingi marketing dan bagian Teknis pelaksanaa pembangunan, mereka (pen: Customer APS) melakukan survey dilapangan tepatnya di site tropodo Mojokerto yang merupakan site kemitraan APS secara mudharabah. *Lampiran 1. F No. How-2*, Di Kantor APS siang ini tampak salah satu costumer APS Tropodo

|  |   |
|--|---|
| memiliki Kompetensi Keahlian Sipil (S1)  | Mojokerto. Bersama dengan Pak Cahyo, selaku pelaksana teknis pembangunan, Customer ini meminta perubahan layout rumah yang dibeli di APS, sementara saat ini sedang berjalan dalam tahap pembangunan rumahnya. Pak Cahyo Nugroho menerangkan bahwa “Asal tidak merubah ukuran, type atau penambahan bangunan tidak dikenakan biaya”   |
| - Membangun sesuai spek material dan denah bangunan yang secara terbuka untuk di cek oleh customer                                     |   |
| - Kustomisasi Produk oleh Customer tanpa biaya dengan syarat tidak merubah ukuran, type atau penambahan bangunan tidak dikenakan biaya |   |
| 2) Lokasi site perumahan Ahsana Property syari’ah melalui survey memenuhi syarat geografis, sociologis, selain faktor ekonomis         | Lampiran 1. F No. How-8, Hard Copy Brosur Type Rumah dan Spesifikasi Bangunan & denah bangunan, Keunggulan lokasi<br>Lampiran 2.B No.28, “...Dari Sisi Aspek geografis , kita survey tanah itu, tanah ini ngurug atau tidak, cekungan atau bukit, letaknya ada aksesnya apa tidak, sebelum kita memutuskan take it or leave it. Kita harus survey dulu. Jadi surevy lokasi aksesnya secara geografis, Secara social, gimana lingkungan masyarakatnya kalau kita buat itu kira-kira ada penolakan apa nggak dari sisi masyarakat...” |

Tabel 4.10. Manajemen Produksi APS

Dari Tabel 4.10 Manajemen Produksi APS didapati peneliti tentang manajemen produksi dalam men-*develop* site perumahan APS, sebagai berikut : (1) APS dalam manajemen produksi (develop site properti Syariah), dibawah pengawasan Manajer Proyek Site atau Pengawas Proyek Site mengimplementasikan Kerangka Manajemen Strategis (*Strategic Management Framework*) dalam aspek teknis dengan memperhatikan kebijakan manajemen strategis perusahaan yang lain,

yakni : Pertama, Desain perencanaan arsitektur hingga membangun rumah dengan mengikuti perkembangan teknologi material maupun cara membangun/teknis pembangunan untuk menghasilkan bangunan yang baik, kokoh dan kuat . Implementasinya antara lain sebagai berikut : (a) APS memiliki HSPK (Harga satuan pokok kegiatan) sebagai standart kualitas bangunan. koefisien bangun/ kualitas bangunan di RAB mengacu HSPK, sedangkan harga mengikuti harga material lokal setempat. (b) Desain oleh Arsitektur Kantor Pusat APS yang memiliki Kompetensi Keahlian Arsitektur (S1). (c) Desain Rumah : Konsep rumah *Townhouse*, Konsep luas tanah berukuran minimal dengan pemanfaatan ruang untuk bangunan 2 lantai; Aplikasi *Smart home* sebagai fasilitas optional (generasi milenial); Desain sesuai ukuran lahan, model 2 lantai yang *stylist*, modern dan kualitas bangunan terbaik; Membangun rumah secara bersama (*Couple*) dalam satu blok, bangunan lebih kuat. (d) Desain Kawasan: Berkawasan Syari'ah; Berkawasan Hijau. Kedua, Bahan/material dalam pembangunan sesuai dengan spesifikasi berkualitas. Spesifikasi bangunan yang dibangun, meliputi : Pondasi , Struktur beton bertulang, Dinding (Penyekat Ruangan, Pelapis KM/WC), Plafond dan Rangka, Atap (Rangka, Penutup, Listplank), Kusen/Pintu (Bahan Kusen, Daun Pintu Utama, Daun Pintu KM/WC, Daun Jendela), Lantai (Ruangan, Teras, KM/WC), Finishing (Dinding Exterior, Dinding Interior, Plafond, Pintu, Caroport), Sanitair (Kloset, Kran, Sower). Ketiga, Pembangunan dilakukan sendiri oleh developer APS atau borong kerja, mengokokohkan ketepatan bay istishna' tanpa pengurangan spesifikasi bangunan yang ter-akad-i. Dalam implementasinya, pembangunan di bawah Manager Teknis atau Pengawas Site yang memiliki Kompetensi Keahlian Sipil (S1); Membangun sesuai spesifikasi material dan denah bangunan yang secara terbuka untuk di cek oleh customer; Kustomisasi Produk oleh Customer tanpa biaya dengan syarat tidak merubah ukuran, type atau penambahan bangunan tidak dikenakan biaya. (2) Lokasi site

perumahan Ahsana Property syariah melalui survey memenuhi syarat geografis, sosiologis, selain faktor ekonomis.

## b. Manajemen Marketing APS

Perencanaan strategis dan implementasi marketing merupakan ujung tombak sampainya produk kepada konsumen, dalam hal ini meniscayakan Ahsana Property Syariah secara strategi berkesesuaian dengan Syariah. Dalam implementasinya dengan melakukan analisa pasar untuk prediksi serta melakukan STP (*Segmentation, Targeting, dan Positioning*).

TABEL JENIS FAKTA

| Kategorisasi atau Sub-kategori : MANAJEMEN MARKETING |  |  |  |
|--|--|--|--|
| No   | Interpretasi   | Pemadatan Data   | Probing  |
| 1)   | <p>Ahsana Property Syariah telah menentukan Segmentasi Pasar dikalangan umat islam, namun dengan syarat Syari'ah terbuka segmentasi non-muslim.</p> <p>Pasar Sasaran atau targetnya adalah ceruk pasar sasaran komunitas dan masyarakat yang ingin hijrah dari riba.</p> <p>Dengan Positioning yang diraih adalah Properti Syariah Tanpa Riba, Tanpa Denda, Tanpa Akad Bermasalah dan Tidak Menahan Hak-Hak Konsumen.</p> <p>Kemudahan layanan penjualan APS terhadap DP, Angsuran dan Harga. Selain beberapa pilihan skema pembayaran</p> | <p>Segmen dan pasar sasaran mana yang ditargetkan ? Apakah harus muslim ? Lampiran 2.A No.5, Bapak Drs. Nursalam, "Iya memang, tetapi tidak menutup kemungkinan dari kalangan non muslim asal tetap memakai sistem syariah. Kita tidak mengesankan perumahan ini eksklusif untuk muslim, tapi kawasan ini syari'ah, untuk non muslim diperbolehkan, tapi dengan syarat tidak untuk mendirikan tempat ibadah dan tidak boleh memelihara anjing"</p> | <p>Dalam Lampiran 2. B No.14, Drs. Harun Musa menjelaskan, "...Dan Alhamdulillah Allah memberikan kemudahan dan ini ada satu ceruk pasar, yang sekarang ini ada sebuah perubahan di masyarakat yang ingin hijrah dari riba,kita menjawab untuk memberikan solusi rumah tanpa riba"</p> <p>Dalam lampiran 1.F no. How-7 kemudahan jual beli di APS menurut Eko Narieyanto, Manager site Mojokerto , mengatakan,"Flexisibilitas dalam masalah Down Payment dan Angsuran, dan Harga."</p> |
| 2)   | <p>Manajemen Strategis Marketing, secara umum untuk memwujudkan misi dan tujuan APS, dengan mengacu kepada kerangka kerja management strategis</p>   | <p>Lampiran 1. G Struktur APS pusat.<br/>Lampiran 1. F No.How-8, Hard Copy Brosur Type Rumah dan Spesifikasi Bangunan &amp; denah</p>  | <p>Adakah tertulis dalam Buku Strategis, Buku Kebijakan, dan SOP? Visi dan misi rumursannya ada, secara besar kita ini</p>   |

Ahsana Property Syariah.

a)Manajemen Strategis marketing Kantor Pusat, dibawah tanggung jawab Direktur Marketing dan Research & Development, untuk membuat perencanaan, perumusan hingga keputusan marketing secara strategis dan taktis , sebagai berikut :

- (1) Pengorganisasian SDM/Marketing APS di Kantor Pusat APS, yang terdiri dari tiga divisi yakni Marketing officer, IT dan Creative.
- (2) Membuat standarisasi pola dalam membangun jaringan dengan reseller dan freelancer.
- (3) Merancang, merumuskan standarisasi pola berupa template tools Marketing. Dengan mengimplementasikan kelengkapan informasi dalam tools marketing APS dengan berbagai media promo, antara lain:
  - (a) Template Brosur/ leaflet/ Flyer
  - (b) Template Brosur Price List
  - (c) Template Banner, Baliho, dan media promo lainnya
  - (d) Website dan Media Social. Merancang dan merumuskan serta Update content (Profile, product dan survey, dan lain-lain), Media Sosial, yang di dukung oleh 100 cybertroop freelancer.
  - (e) Merancang Tools Presentasi kepada calon pembeli/ customer APS, baik company profile maupun produk-produk APS

bangunan, Keunggulan lokasi. Secara detail tercantum dalam Template Brosur/ leaflet/ Flyer, sebagai berikut :

- Nama Site Plan, id corporate, Motto, Alamat publikasi, contact person / informasi.
  - Fasilitas Layanan pembelian merupakan competitive Advantage (Tanpa Riba, Tanpa Denda, Tanpa Sita, Tanpa Akad Bathil, Tanpa BI Checking dan lain-lain)
  - Foto site/Gambar ilustrasi Kawasan dan Caption kawasan
  - Foto Desain Rumah (Interior dan eksterior) dan Caption Type Rumah
  - Denah Rumah dilengkapi dengan dimensi, informasi kelengkapan fasilitas dan spesifikasi Bangunan
- Lampiran 1. F No.How-9, Hard Copy brosur Price List dan perhitungan harga kredit serta harga cash secara detail dalam template brosur price list, sebagai berikut :
- Nama Site Plan, id corporate, Motto, Alamat publikasi, contact person / informasi.
  - Tabel harga Kredit dan Cash disertai fasilitas yang diterima
  - Kelengkapan dokumen administrasi, berupa : Fotocopy KTP Suami/Istri, Fotocopy Akta Nikah, Fotocopy Kartu Keluarga, Slip Gaji Atau ijin Usaha, Rekening tabungan 3 bulan terakhir.

ingin memebri solusi pd saudara2 kita untuk perumahan ini mendapatkan rumahnya secara syariah, kita ingin membumikan muamalah syariah dalam hal inintrsansi untuk pembelian rumah tanoa riba tana denda tanoa sita, tanpa akad bathil. Untuk apa kita lakukan ikhtiar untuk agar adzab Allah tidak ada dalam kehidupan kita.

Mengapa dalam kelengkapan dokumen untuk pembelian antara lain Pembeli Print Out Rekening 3 bulanan ?

*“untuk mengetahui riwayat financial seseorang, salah satu yang dipertimbangkan. Salah satu dokumen untuk menganalisa.*

- (4) Merancang, merumuskan dan memutuskan strategi dalam kegiatan marketing offline dan Online
- Dalam Lampiran 1.B No.How-5, “Cara Jualan, per blok, untuk membangun lebih efesien (pembangunar per blok), juga Punya tim cybertroop”
- (5) Merancang dan menyiapkan draft template Surat Perjanjian Bay isthisna’ yang sudah di konsultasikan dengan dewan Syariah.
- Lampiran 2. B No.14, Bapak Drs. HarunMusa mengatakan “... perjanjian dengan user ketika ada tanda jadi dengan marketing. Perjanjiannya sudah kita standarisasi sebagai tools marketing....”  
Lanjutnya,”... dalam aspek fiqh muamalah ini kita lakukan standarisasi, yaitu ada template. Seperti template perjanjian, Dimana template perjanjian yang sudah kita tahsin ke Dewan Syariah kita..”
- Lampiran 2. B No.15, Terkait dengan template-template yang direncanakan dikonsultasikan apakah dalam implementasinya juga masih perlu dikonsultasikan dengan Dewan syariah?  
InsyaAllah sudah cukup, sudah tidak perlu dikonsultasikan lagi, dalam hal ini adminstarasi perjanjiananya sudah cukup langsung bisa diimplementasikan. Kalau ada default tertentu yang berubah sedikit dari tempalate itu yang baru di konsultasikan.
- Lampiran 1. F No.How-6, File Softcopy Perjanjian Jual Beli pada Lampiran 1.H
- b) Manager Operasional Site Kantor Cabang APS,
- (1) Pengorganisasian SDM/Marketing APS di Kantor cabang APS untuk implementasi strategi marketing, dengan optimalisasi media tools yang disiapkan
- Dalam Lampiran 1. F No.How-16, Cahyo Nugroho selaku pelaksana teknis mengabarkan kepada observer (13/6), bahwa Site mudharabah sooko mojokerto yang sudah dilakukan MoU tanggal 3 Mei 2018 kemaren telah di Lounching awal puasa dan telah terjadi pembelian 21 kav unit dari 75 unit yang ditawarkan.
- (2) Membangun jaringan dengan reseller dan freelancer sesuai dengan standarisasi yang dipola oleh Marketing Kantor Pusat
- (3) Melakukan Launching Site Perumahan dengan di dukung Top Manajerial, sebagai salah satu startegi marketing dalam memasarkan produk, launching dan promo Site Perumahan yang
- Lampiran 2.B No.34, “Adanya perbedaan harga berarti adanya pemasukan berbeda ? Ya itu bagian dari startegi bisnis, startegi marketing...”

- baru.
- (4) Memberikan penawaran solusi kepemilikan rumah tanpa riba kepada ceruk pasar sasaran komunitas dan masyarakat yang ingin hijrah dari riba.
- (5) Membuat skema penjualan kavling unit per blok dan skema harga dan pembayaran
- 3) Implementasi *Bay Al-Istishna'*,
- a) Menggunakan tools marketing media promo dan survey ke lokasi site untuk kebutuhan informasi secara lengkap
- b) Cara menjual kavling unit per blok untuk keperluan teknis pembangunan dari sisi efisiensi dan memperkokoh bangunan
- c) Memberikan penjelasan dan pilihan harga dan cara pembayaran secara lunas (cash) atau pilihan kredit (cicil), dengan ketentuan sebagai berikut :
- Harga Tunai dan Harga Kredit (cicil) serta pembayarannya mengacu kepada Brosur Price list , pembelian kredit (cicil) yang bisa dinego sesuai kemampuan calon pembeli.
  - Kelengkapan dokumen untuk
- Dalam Lampiran 1. F No. How-3 : Tidak beberapa lama datang suami istri, calon pembeli APS yang tampaknya telah membuat appointment dengan salah seorang marketing, untuk bertemu dengan manager operasional Mojokerto guna memperjelas informasi rumah yang akan dibelinya disalah satu site Mojokerto, baik terkait harga maupun kualitas yang ditawarkan APS. Maka didampingi marketing dan bagian Teknis pelaksanaan pembangunan, mereka melakukan survey dilapangan tepatnya di site tropodo Mojokerto yang merupakan site kemitraan APS secara mudharabah.
- Lampiran 2.C No.49 : ... bahwa APS ketika menjual rumah dengan menawarkan harga secara Kredit, kalau mau pembelian cash dipersilahkan dengan nego harga. Adanya Perbedaan Harga cash dan kredit, maka ketika berakad harus dipilih salah satu harga. Akad jual beli yang digunakan APS adalah bay' istishna' baik cash atau kredit.
- Lampiran 1. F No.How – 7: Eko Narieyanto, mengatakan,"Flexisibilitas dalam masalah Down
- Lampiran 1.B No.How-5.B, Bagaimana dengan Sertifikat tanah ap akan diberikan ? ya, sertipikat begitu selesai proses pemecahan akan diberikan kepada pembeli. hanya saja, prosesi balik nama tidak bisa dilakukan karena aturan Negara yang melarang dilakukannya balik nama apabila suatu transaksi property belum lunas.
- Lampiran 1.B

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>keperluan administrasi dan survey pembeli adalah Fotocopy KTP Suami/Istri, Fotocopy Akta Nikah, Fotocopy Kartu Keluarga, Slip Gaji Atau ijin Usaha, Rekening tabungan 3 bulan terakhir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembelian baik cash maupun kredit (cicil), semua dilakukan secara <i>inhouse</i></li> <li>- Tanpa Jaminan properti yang di ditransaksikan.</li> </ul> <p>d) Menggunakan template surat perjanjian jual beli dari APS untuk perjanjian transaksi jual beli</p> | <p>Payment dan Angsuran, dan Harga."</p> <p>Lampiran 2. A No.6 :<br/>Kedua, persyaratan untuk calon pembeli tidak berbelit cukup KTP KK, dan dia sanggup untuk membayar.</p> <p>Lampiran 2.C N0.49, Bila pembelian secara kredit, apakah dihandle oleh developer ? Betul, baik cash maupun kredit hingga 10 tahun sekalipun, semuanya dilakukan secara <i>inhouse</i>, yaitu lewat developer langsung. Berbeda dengan yang melibatkan perbankan, kami dalam memberikan kredit sangat simpel dan tidak perlu persyaratan macam-macam. Yang penting seorang pembeli bisa membayarnya</p> | <p>No.How-5.C , Apakah ada Jaminan? Kalo kita menelusuri hukum syariah khususnya madzhab Syafii, tidak boleh dalam jual beli kredit, yang dijadikan jaminan adalah barang yang diperjual belikan. Kalo harus ada jaminan, maka penjaminannya adalah barang diluar yang diperjual belikan. Contoh, beli rumah , yang dijamin tanah sawah, atau beli motor yang dijamin mobilnya dsb. Karena kebanyakan pembeli tidak memiliki aset yang bisa dijamin, kami berpikir tak perlu jaminan. Berbeda dengan produk yang lain, property tidak bisa dilarikan / hilang, hanya bisa dipindah kepemilikannya</p> |
|---|--|---|

*Table 4.11 Manajemen Marketing APS*

Dari Table 4.11 Manajemen Marketing ini, didapati tentang manajemen marketing yang dijalankan APS sebagai berikut :

- 1) Ahsana Property Syariah telah menentukan Segmentasi Pasar dikalangan umat islam, namun dengan syarat Syari'ah terbuka segmentasi non-muslim. Pasar Sasaran atau targetnya adalah ceruk pasar sasaran komunitas dan masyarakat yang ingin hijrah dari riba. Dengan Positioning yang diraih adalah Properti Syariah Tanpa Riba, Tanpa Denda, Tanpa Akad Bermasalah dan Tidak Menahan Hak-Hak Konsumen. Kemudahan layanan penjualan APS terhadap Down payment (DP) Angsuran dan Harga. Selain beberapa pilihan skema pembayaran.
- 2) Manajemen Strategis Marketing, secara umum untuk memwujudkan misi dan tujuan APS, dengan mengacu kepada kerangka kerja

management strategis Ahsana Property Syariah. Terbagi dalam dua aktivitas di kantor pusat oleh manajemen dan kantor cabang oleh manager cabang, yakni : *Pertama*, Manajemen Strategis marketing Kantor Pusat, dibawah tanggung jawab Direktur Marketing dan Research & Development, untuk membuat perencanaan, perumusan hingga keputusan marketing secara strategis dan taktis, sebagai berikut : (1) Pengorganisasian SDM/Marketing APS di Kantor Pusat APS, yang terdiri dari tiga devisi yakni Marketing officer, IT dan Creative. (2) Membuat standarisasi pola dalam membangun jaringan dengan reseller dan freelancer. (3) Merancang, merumuskan standarisasi pola berupa template tools Marketing. Dengan mengimplementasikan kelengkapan informasi dalam tools marketing APS dengan berbagai media promo, antara lain : Template Brosur/ leaflet/ Flyer, Template Brosur Price List, Template Banner, Baliho, dan media promo lainnya, Website dan Media Social. Merancang dan merumuskan serta Update content (Profile, product dan survey, dan lain-lain), Media Sosial, yang di dukung oleh 100 cybertroop freelancer. Serta merancang Tools Presentasi kepada calon pembeli/ customer APS, baik company profile maupun produk-produk APS. (4) Merancang, merumuskan dan memutuskan strategi dalam kegiatan marketing offline dan Online. (5) Merancang dan menyiapkan draft template Surat Perjanjian Bay isthisna' yang sudah di konsultasikan dengan dewan Syariah.

*Kedua*, Adapun di Kantor cabang, Manager Operasional Site Kantor Cabang APS, melakukan hal sebagai berikut : (1) Pengorganisasian SDM/Marketing APS di Kantor cabang APS untuk implementasi strategi marketing, dengan optimalisasi media tools yang disiapkan. (2) Membangun jaringan dengan reseller dan freelancer sesuai dengan standarisasi yang dipola oleh Marketing Kantor Pusat. (3) Melakukan Launching Site Perumahan dengan di dukung Top Manajerial, sebagai salah satu startegi marketing dalam memasarkan produk, launching dan promo Site Perumahan yang baru. (4) Memberikan penawaran solusi

kepemilikan rumah tanpa riba kepada ceruk pasar sasaran komunitas dan masyarakat yang ingin hijrah dari riba sebagai Target Pasar (Pasar Sasaran) (5) Membuat skema penjualan kavling unit per blok dan skema harga dan pembayaran.

- 3) Implementasi *Bay Al-Istishna'*, sebagai berikut : (1) Menggunakan tools marketing media promo dan survey ke lokasi site untuk kebutuhan informasi secara lengkap, (2) cara menjual kavling unit per blok untuk keperluan teknis pembangunan dari sisi efisiensi dan memperkokoh bangunan (3) Memberikan penjelasan dan pilihan harga dan cara pembayaran secara lunas (cash) atau pilihan kredit (cicil), dengan ketentuan sebagai berikut : (a) Harga Tunai dan Harga Kredit (cicil) serta pembayarannya mengacu kepada Brosur Price list , pembelian kredit (cicil) yang bisa dinego sesuai kemampuan calon pembeli. (b) Kelengkapan dokumen untuk keperluan administrasi dan survey pembeli adalah Fotocopy KTP Suami/Istri, Fotocopy Akta Nikah, Fotocopy Kartu Keluarga, Slip Gaji Atau ijin Usaha, Rekening tabungan 3 bulan terakhir. (c) Pembelian baik cash maupun kredit (cicil), semua dilakukan secara *inhouse* (d) Tanpa Jaminan properti yang di ditransaksikan. (4) Menggunakan template surat perjanjian jual beli dari APS untuk perjanjian transaksi jual beli

### c. Manajemen Keuangan

*Tagline* APS anti riba sebagai perusahaan properti syariah, tentu merupakan bagian strategi manajemen keuangan yang problema utamanya berupa penetapan sumber keuangan dan alokasi pengeluaran. Dalam program *Mudharabah*, APS mengatur cash flow uang *mudharabah* ditopang oleh user/pembeli, pemilik lahan sebagai sumber keuangan operasional dan pengadaan aset, serta biaya developing properti beserta kawasannya. Sementara alokasi pengeluaran harus terkontrol dengan baik tanpa menyalahi RAB yang telah disusun berdasarkan HSPK serta alokasi keuangan operasional *Mudharabah*.

Untuk mengontrol keuangan *mudharabah* ini, APS menetapkan standarisasi administrasi keuangan di setiap site melalui software aplikasi keuangan yang bisa di monitoring dan kontrol secara online. Aplikasi ini telah diadopsi dengan fitur *chart* yang disesuaikan dengan sistem keuangan developer syari'ah, sekaligus laporan keuangan untuk melaporkan kepada *Shahibul Maal* secara valid.

TABEL JENIS FAKTA

| Kategorisasi atau Sub-kategori : MANAJEMEN KEUANGAN |  |   |   |
|---|--|---|---|
| No  | Interpretasi   | Pemadatan Data  | Probing   |
| 1)  | <p>APS dalam Merancang Strategi Keuangan Properti Syariah, dengan formulasi sebagai berikut : Pertama, <i>Cashflow Manajamen</i>. Karena terpaut sebagai ilmu sains, Cashflow manajemen yang digunakan adalah sama dengan cashflow manajemen lainnya sebagaimana properti konvensional.</p> <p>Perbedaannya adalah Cash Inflow, yakni APS ditopang oleh User , Pemilik lahan , Kontraktor, supplier material dan Marketing. Dalam Formulasinya cash flow Manajemen, sebagai berikut :</p> <p>a) cash flow secara efektif dalam pembiayaan sesuai spesifikasi &amp; budgeting.</p> <p>b) Untuk Site Perumahan dengan <i>Mudharabah</i>, (1) Pengembalian modal maksimal 2 tahun , namun disediakan layanan prioritas pengembalian modal bagi <i>Shahibul Maal</i> dari hasil penjualan tanpa mengganggu cash flow</p> | <p>Lampiran 1.B How-4, Drs. Harun Musa, Sebenarnya rahasia dimana? Yang Pertama, rahasianya adalah di cashflow manajemen. Cashflow manajemen antara properti konven dengan syariah sebetulnya sama, hanya saja mereka ditopang oleh bank. Sedangkan Kita ditopang user , pemilik lahan , kontraktor, supplier, material dan marketing.</p> <p>Kedua, APS menggunakan kontraktor sendiri, untuk menghindari pengurangan spesifikasi bangunan dan lebih efisien. Cara pembangunan yang efisien adalah tidak membangun satu-satu. Ini tidak efisien, tetapi per blok lebih efisien dan signifikan. <i>Lampiran 1.B No.How-19</i>, APS menawarkan nisbah bagi hasil 20% : 80%. Ini merupakan tawaran APS default bagi hasil; sesuai analisa APS untuk team mudharib APS 2 tahun batas waktu APS bisa mengembalikan modal. Pertimbangannya adalah tiap bulan mudharib bekerja; cashbon profit syirkah kepada mudharib yang merupakan hal unik, dengan mengelola cash flow.</p> | <p>Lihat : Lampiran 1.K, Perhitungan Proyek APS.</p> <p>Dalam Lampiran 1.B No.How-13, <i>Shahibul Maal</i>, Khadijah (Saudara Bapak Sulthan Al-katiri) bertanya : "...Apakah tidak ada DP dalam sistem mudharabah?" APS menjawab, "Dengan Mudharabah, -- lahan akan dibuatkan siteplan-- Kalau ada kebutuhan <i>Shahibul Maal</i> bisa ambil dari penjualan kami , kami sisihkan kita membackup dengan jualan kami asal tidak spektakuler.</p> <p>Dalam Lampiran 1.B No.How-14, Selanjutnya : "Bagi hasilnya bagaimana?" kalau proyek sudah selesai, untuk pembelian cash keuntungan bisa diambil langsung sesuai dengan presentasi kesepakatan. Untuk operasional harian pengelola konsepnya bagaimana</p> |

- pembangunan site, juga setiap kavling laku.
- (2) Bagi hasil untuk penjualan *cash*, dibagi langsung selesai unit terjual selesai dibangun, untuk penjualan secara kredit (cicil) mengikuti pembayaran dari pembeli (Selesai Project) atau dengan kesepakatan khusus baik waktu pembayaran atau nisbahnya.
- (3) Bagi hasil, *nisbah* bagi hasil untuk mudharib 60 - 80 % dan 20-40% untuk *Shahibul Maal*
- (4) Mudharib tidak mendapatkan gaji, namun di berlakukan *cash bon* profit syirkah (berlaku juga untuk *Shahibul Maal*), berdasarkan prosentase estimasi keuntungan.
- c) Keuangan dan Manajemen cash flow setiap site perumahan APS terpisah untuk memudahkan monitoring serta laporannya dan di kelola oleh manager operasional Site setempat. Implementasi dalam keuangan mudharabah antara lain:
- (1) cash flow Keuangan : Type rumah dan biaya pembangunan, Target pemasukan, Biaya Operasional Harian Mudharib dan Karyawan
- Biasanya berapa nisbah pembagian untuk *Shahibul Maal*? Dalam Lampiran 2. B No.36, Yang selama ini terjadi antara 20 – 40 %, sebenarnya tergantung kemauan kita, karena ini merupakan kesepakatan antara kita. Kapan pembagian keuntungannya dilakukan ? Dalam Lampiran 2.B No.38.B, Setelah masa syirkah selesai atau boleh juga pemilik lahan, atau para penyirkah ini cash bon bagi hasil boleh, kan ada estimasi keuntungan asal tidak melampaui ini ada kontrol ada wasit. Lampiran 2. B No.35.A, Drs. Harun Musa, berkata, “Penjualan secara kredit, Kita tawarkan kepada *Shahibul Maal*, bahwa ada keuntungan yang tertunda bagi dia, , harapan kita sebetulnya mengikuti sampai project ini selesai. Namun ketika *Shahibul Maal* memilih, maksimal dua tahun saja, maka akan dibuat kesepakatan bagi hasilnya yang mungkin berubah dari kesepakatan awal...”
- Lampiran 1. F No.How-12*, Eko Nariyanto, menyatakan, "Keuangan operasional site sepenuhnya dari hasil pengelolaan hasil penjualan site tersebut. Cashflownya di kelola oleh manager site" Lanjutnya, "dengan keuangan terpisah; setiap site harus hidup dari site itu sendiri"
- Lampiran 2. B No.16*, Drs. Harun Musa, mencontohkan, "...contoh kasus, satu site mudharabah dan satu site jual beli artinya kita membeli tanah, maka secara pembukuan kita pisah dan rekening kita pisah.
- ? Lampiran 2.B No.38.C, Cashbon bagi hasil, jadi di mudharib ada syirkah abdan, walaupun ada pegawai yang ujah, ada yang ujah dan syirkah, ada marketing, admin, keuangan, teknik, tukang, kuli sgl macam ini ujah. Ada yg syirkah abdan sebagai pengelola ini , dari syirkah abdan itu kita mensepakati prosentasi kepemilikan kita masing-masing, kemudian ada estimasi profit, dari estimasi profit kalau diprosentasikan kira2 ada estimasi sekian, nah ini sebagai wasit.
- Untuk penjualan rumah secara kredit, Shahibul Maal bisa meminta laba dalam hitungan cash. ?*
- “Bisa kita hitung dari keuntungan cash, kalau SM tidak ikut selama penjualan kredit”
- Lampiran 2. A No.29, Bagaimana Cashflow keuangan mudharabah? Kita paparkan keuangan, berupa biaya pembangun rumah, jumlah type rumah , dan target pemasukan. Juga saat yang sama setiap bulan harus menyelesaikan biaya operasional harian mudharib dan karyawan, yang diambilkan dari proyeksi keuntungan, dengan cara cashbon.
- Lampiran 1. F No.How-13, Terkait

- (Cash Bon), Fee marketing setiap laku unit kavling rumah.
- (2) Untuk manager operasional lebih dari satu site, maka masing-masing site memiliki rekening dan pembukuan yang berbeda. cash flow, digunakan untuk mengelola aset Mudharabah APS itu sendiri serta dana operasional syirkah (mudharabah)
- (3) Lahan Mudharabah dalam manajemen keuangan merupakan pemasukan atau Cash Inflow dan menghasilkan cash flow mudharabah, yang digunakan untuk menambah aset APS serta dana operasional syirkah. Cash flow Mudharabah sebagaimana cashflow non mudharabah, dalam hal cash in flow mengacu pada skema pricelist APS, yang memiliki ruang trik marketing berupa fleksibilitas dalam masalah DP dan Angsuran, dan negosiasi harga.
- Pembukuan terpisah kenapa ? karena secara pertanggungjawaban masing-masing tidak sama. Pemilik lahan sama tapi pada site yang berbeda, tetap kita pisahkan pembukuannya. Kasusnya pemilik lahannya sama kemudian lahannya yang berbeda kita lakukan perjanjian satu-satu, masing-masing site...”
- Tambahan Penjelasan di Lampiran 2. B No.17
- Dalam Lampiran 1.B No.How-9, Lanjutnya "Atau mudharabah itu njenengan investasi lahan, lahannya nilainya berapa per meter, ok saya serahkan ke ahsan sekian Meter harganya sekian, kita nanti langsung akad mudharabah kita tanda tangan...”
- Dalam Lampiran 2. A No.21, Drs. Nursalam mengatakan, “Untuk permodalan, APS menawarkan kemitraan melalui mudharabah. Apa maksud dan tujuan kemitraan mudharabah ini? Sebenarnya sejak awal APS tidak sekedar bisnis yang itu otomatis dari aspek bisnisnya harus ada profit, juga pastinya dakwah. Mengenai modal, ketika kita berbicara melobi orang pasti akan mengikuti. Ketika kita butuh lahan, ada dua pilihan mudharabah dan jual beli, kita siap dua-duanya asal sistemnya syariah.
- Lampiran 2. A No.27, Berupa Harta apa yang bisa di mudharabahkan dengan APS ? Yang diperlukan adalah lahan, kalau berupa uang dengan pengelolaan Fee Marketing, maka fee marketing setiap penjualan selalu di keluarkan baik penjualan buyer datang sendiri ke Kantor ataupun hasil canvassing.
- Adakah cash bon aturan/kesepakatan tertulis ?*
- “Bagian dari perencanaan cash flow, cash bon bagi hasil, ada itungannya maksimal total 10-20% dari potensi bagi hasil. Ini kesepakatan konsvensi. Diawasi oleh semua baik mudharib maupun *Shahibul Maaf*”
- Proses negosiasi nilai lahan site perumahan terlampir dalam *Lampiran 1. F No.How-10.*
- Lampiran 2. A No.28,* Untuk harta berupa tanah, bagaimana biaya pembangunan rumah/bangunan dan operasional lainnya? Hasil penjualan kepada user, diatur dengan cash flow mudharabah.
- Lampiran 2. B No.30, “...kalaupun ada dana awal yang keluar dari APS itu disepakati dan di MOU itu juga ada, sebagai dana hutang, Nanti kalau sudah ada dana masuk, ya dana ini secepatnya dikembalikan...”
- Lampiran 2. B No37, Drs. Harun Musa menjelaskan, “Dimulai sejak MOU, berarti syirkah sudah berjalan.”
- Lampiran 1. F, How-9 dan How-14*

- untuk dimudharabah-kan haruslah jelas, sebab yang akan kita lakukan adalah pembebasan lahan. Kalau kontruksi lebih pas murabahah.
- (4) cash flow berpijak pada proyeksi keuangan, yang telah diselesaikan awal mudharabah sesuai dengan rumusan keuangan developer berdasarkan riset, survey, data, fakta lapangan untuk ketepatan proyeksi dengan pengerjaan proyek dilapangan.
- d) Implementasi keuangan dengan membagi menjadi 3 pos, yakni :  
pengembalian modal lahan, pembangunan unit, operasional
- Kedua, *Effisiensi Biaya*. Implementasinya adalah :
- a) Efisiensi biaya secara taktis/teknisnya dalam pembangunan yakni menggunakan kontraktor sendiri, sehingga memenuhi spesifikasi bangunan yang ditentukan serta membangun dengan sistem blok secara bersamaan.
- b) Untuk efisiensi biaya dalam standarisasi dan penyempurnaan administrasi keuangan di setiap site di gunakan Software Aplikasi yang
- Lampiran 2. A No.31, Apa yang menjadi dasar APS dalam pembuatan proyeksi keuangan bisnis properti untuk meyakinkan pemodal, tanpa optimis berlebihan/ bombastis dan *Shahibul Maal* terhindar kesalahan dalam menganalisa usaha yang ditawarkan mudharib. Sudah ada rumusnya dari properti syariah, sebagaimana umumnya properti karena ini masalah teknis. Bedanya kita itu syariah yang tidak pakai bank.
- Lampiran 2.C No. 43 *Bagaimana Manajemen keuangan D'APS untuk mengimplementasikan proyeksi bisnis properti dengan lahan mudharabah ?*  
jadi keuangan ---operasional--- itu dikelompokkan satu aspek pengembalian modal kita, dua pembanguna unit dan ketiga operasional. Ketiga kelompok besar ini saja. Setelah itu bagi hasil dan kita punya software keuangan real time untuk mengetahui berapa bagai hasil hingga hari ini.
- Dalam Lampiran 2. B No.14, Drs Harun Musa, menjelaskan "...Sehingga kita juga membuat satu standarisasi administrasi keuangan di setiap site. Aplikasi ini kita lakukan dalam bentuk software aplikasi, kita bisa kendalikan dari jauh, kita bisa monitoring setiap transaksi yang dilakukan oleh kasir yang ada di setiap site. Pada saat itu juga bisa kita pantau secara online, melalui notifikasi di laptop atau handphone kita yang terhubung dengan internet. kita memanfaatkan itu sehingga secara realtime kita bisa lakukan monitoring."
- Dalam Lampiran 2. B No.32, Drs. Harun Musa, Menurut kami, karena awal proyeksi kita buat berdasarkan data, fakta, realita, riset, survey, hampir tepat menurut saya.
- Bagaimana dengan Faktor Human Error?*  
"Bisa jadi ini kan aspek manusia, gak disetor gak dilaporkan gak segera dicatat sebagai sebuah laporan,ada saja, ya ini tentu saja ada monitoring-monitoring, dan salah satu bentuk montiroing selain online, offline, offlinenya dalam bentuk koordinasi kita upayak bisa melaksanakan koordinasi seminggu sekali selambat-lambatnya sebulan sekali dengan semua mudharib."
- Keuangan D'ahsana dipisahkan sesuai dengan siteplan, Siapa yang mengaudit keuangannya ?  
*Auditor ini tugasnya memeriksa kebenaran transaksi. Secara spesifik orang khusus belum ada. Selama ini yang melakukan Supervisor keuangan pendamping, dalam hal ini saya ini merangkap keuangan"Kedepan kita membutuhkan orang yang yang memiliki kapasitas*

|   |  |   |
|---|--|---|
| online dan realtime sehingga dapat dipantau dan dikontrol seluruh mudharib secara intensif.                       |  | <i>auditor</i>  |
| c) Monitoring offline dengan melakukan koordinasi internal mudharib mingguan/bulanan                              | Dalam Lampiran 2. B No.38, "Kami menyempurnakan sistem pelaporan dan administrasi keuangan, kontroling tentunya, kontroling yang intensif daripada mudharib..."  | <i>Apa nama Software yang digunakan ?</i><br>"Rosetta stone, tapi sudah adaptasi <i>chart of account</i> sesuai dengan properti syari'ah"   |
| 2) Target Keuangan APS dengan manajemen Strategis keuangan adalah passive income di akhir mudharabah setiap site. | <i>Berapa siteplan yang ditargetkan? Berapa jumlah yang telah realisasi ?</i><br>Dalam Lampiran 2. A No.9, Drs. Nursalam, "Kalau target jumlah site tidak pernah ada, namun kami memiliki target passive income. Kita sudah memiliki target pada site-site awal seperti tuban, mojoserto, gresik ditambah malang di akhir 2018 meraih passive income." | Target passive Income akhir 2018, Target Passive Income di akhir tahun 2018, apa yang dimaksud dengan passive income ini ?<br>Bagaimana kondisi hasil penjualan 2 (dua) site (mojoserto tropodo dan tuban site mudharabah 1) tersebut setelah 2 tahun jangka waktu mudharabah ? |

Tabel 4.8 Manajemen Keuangan APS

Dari Tabel 4.8 Manajemen Keuangan APS peneliti mendapati hal-hal berikut ini :

- 1) APS dalam Merancang Strategi Keuangan Properti Syariah, dengan formulasi sebagai berikut :  
Pertama, *Cashflow Manajemen*. Karena terpaut sebagai ilmu sains, Cashflow manajemen yang digunakan adalah sama dengan cashflow manajemen lainnya sebagaimana properti konvensional. Perbedaannya adalah Cash Inflow, yakni APS ditopang oleh User, Pemilik lahan , Kontraktor, supplier material dan Marketing. Dalam Formulasinya *cash flow* Manajemen, sebagai berikut :
  - a) *cash flow* secara efektif dalam pembiayaan sesuai spesifikasi *budgeting*.
  - b) untuk Site Perumahan dengan *Mudharabah* : (1) Pengembalian modal maksimal 2 tahun , namun disediakan layanan prioritas

pengembalian modal bagi *Shahibul Maal* dari hasil penjualan tanpa mengganggu cash flow pembangunan site, juga setiap kavling laku. (2) Bagi hasil untuk penjualan cash, dibagi langsung selesai unit terjual selesai dibangun, untuk penjualan secara kredit (cicil) mengikuti pembayaran dari pembeli (Selesai Project) atau dengan kesepakatan khusus baik waktu pembayaran atau nisbahnya. (3) Bagi hasil, nisbah bagi hasil untuk mudharib 60 - 80 % dan 20-40% untuk *Shahibul Maal*. (4) Mudharib tidak mendapatkan gaji, namun di berlakukan cash bon profit syirkah (berlaku juga untuk *Shahibul Maal*), berdasarkan prosentase estimasi keuntungan.

- c) keuangan dan Manajemen cash flow setiap site perumahan APS terpisah untuk memudahkan monitoring serta laporannya dan di kelola oleh manager operasional Site setempat. Implementasi dalam keuangan *mudharabah* antara lain : (1) cash flow Keuangan : Type rumah dan biaya pembangunan, Target pemasukan, Biaya Operasional Harian Mudharib dan Karyawan (Cash Bon), Fee marketing setiap laku unit kavling rumah. (2) untuk manager operasional lebih dari satu site, maka masing-masing site memiliki rekening dan pembukuan yang berbeda. cash flow, digunakan untuk menambah aset APS serta dana operasional syirkah (3) Untuk manager operasional lebih dari satu site, maka masing-masing site memiliki rekening dan pembukuan yang berbeda. cash flow, digunakan untuk menambah aset APS serta dana operasional syirkah (4) Lahan *Mudharabah* dalam manajemen keuangan merupakan pemasukan atau Cash Inflow dan Lahan *Mudharabah* dalam manajemen keuangan merupakan pemasukan atau Cash Inflow dan menghasilkan cash flow, digunakan untuk menambah aset APS serta dana operasional syirkah. (5) cash flow berpijak pada proyeksi keuangan, yang telah diselesaikan awal *mudharabah* sesuai dengan rumusan keuangan developer berdasarkan riset,

survey, data, fakta lapangan untuk ketepatan proyeksi dengan pengerjaan proyek dilapangan.

- d) Implementasi keuangan *mudharabah* dibagi menjadi 3 (tiga) alokasi, yakni : pengembalian modal lahan, pembangunan unit, operasional

Kedua, *Effisiensi Biaya*, yang implementasinya sebagai berikut : (a) Efisiensi biaya secara taktis/teknisnya dalam pembangunan yakni menggunakan kontraktor sendiri, sehingga memenuhi spesifikasi bangunan yang ditentukan serta membangun dengan sistem blok secara bersamaan. (b) untuk efisiensi biaya dalam standarisasi dan penyempurnaan administrasi keuangan di setiap site di gunakan Software Aplikasi yang online dan realtime sehingga dapat dipantau dan dikontrol seluruh *mudharib* secara intensif. (c) Monitoring offline dengan melakukan koordinasi internal *mudharib* mingguan/bulanan.

- 2) Target Keuangan APS dengan manajemen Strategis keuangan adalah passive income di akhir *mudharabah* setiap site. Hingga saat ini APS sedang menyelesaikan pilot project site *mudharabah* di Mojokerto

## **B. Pembahasan : Keuntungan Ganda Bisnis Properti dengan Mudharabah di APS**

Tingkat keberhasilan bisnis properti dengan lahan/modal *mudharabah*, terkait erat dengan tujuan yang telah ditetapkan APS yakni tujuan bisnis dan dakwah. Walaupun juga dibandingkan dengan lahan jual beli putus yang sama-sama menguntungkan secara materi, namun dengan *mudharabah* merupakan dakwah kepada *Shahibul Maal* tentang mu'amalah hingga implementasinya. Drs. Harun Musa, menyampaikan bahwa :

“*Mudharabah* bukan hanya aspek duit, jadi ketika satu orang yang tidak paham *syirkah mudharabah*, akan menjadi paham. Bagi APS ini keuntungan sendiri bukan sekedar uang, Kalau jual beli satu sisi duit, insyaAllah ini diunia dapat, akherat dapat dengan *syirkah mudharabah* ini.”<sup>149</sup>

---

<sup>149</sup> Wawancara dengan Direktur Ahsana Properti Syariah, 25 Juli 2018, Lampiran 2.C No. 53

Berikut keuntungan ganda bisnis properti syariah dengan lahan/modal *mudharabah* :

(1) Tujuan mendapat keuntungan finansial; APS mendapatkan aset lahan berupa 249 kavling diatas lahan 35.527 M<sup>2</sup> atau senilai Rp. 25.389.450.000,- tanpa biaya modal financial dan hanya berbekal sistem manajemen. Secara prosentase financial, ini memiliki *High Return* karena lahan itu sendiri memiliki *capital gain* dan bisa menghasilkan *cash flow* melalui jual beli *istishna'*. Artinya *Mudharabah* menjawab lebih dini persoalan bisnis mendasar APS untuk bisnis Properti dalam modal, lahan, sekaligus proyeksi keuntungan (*return*), yang saat ini di harapkan pada pilot project Site *Mudharabah* ditargetkan akhir tahun 2018 mencapai *pasif income*.

(2) Tujuan Dakwah; berhasil mengajak 7 pihak menjadi *Shahibul Maal* dengan menyerahkan lahannya kepada APS melalui *Mudharabah*.. Diikuti kegiatan transaksi jual beli kepemilikan rumah tanpa riba kepada 200 orang lebih User pada site-site *Mudharabah*. Hal ini dalam tinjauan tujuan dakwah juga teraih disebabkan adanya edukasi mu'amalah kepada calon pembeli. Aktivitas dakwah yang dilakukan oleh SDM APS ini telah memperkecil risiko *Mudharabah* berupa terhindarnya *Side Streaming*, *Adverse Selection* maupun *Moral Hazard*. Hal ini disebabkan dalam dakwah mengharuskan ditegakkannya Syariah ---pilar Aspek Fiqh Muamalah baik *Mudharabah* dengan pemilik lahan itu sendiri, *Syirkah abdan* untuk manajemen, *Bay' Istisna'* untuk User--- dibawah verifikasi Penasehat Syariah APS. Sekaligus dakwah meniscayakan pengembannya berkepribadian Islam baik akal maupun *nafsiah*-nya.

### **1. Empat Pilar Utama Kerangka Kerja Manajemen strategi APS**

Visi, misi dan tujuan APS menjadi pijakan dasar seluruh kegiatan APS dalam menyediakan properti tanpa Riba untuk ceruk pasar masyarakat yang berhijrah dari riba sebagai pasar sasaran/ target pasar. Menjalankan bisnis properti dengan empat pilar utama kerangka kerja manajemen strategis (*Fiqh Mualamah*, Keuangan, Marketing, Teknis)

selain dengan cara membeli lahan, secara strategis dilahirkan program *mudharabah*. Proyeksi site properti berdasarkan survey dan research riil di lapangan menjadi satu kesatuan proses yang utuh meraih keuntungan bisnis dan tujuan dakwahnya yang dioperasikan oleh SDM yang telah terinternalisasi dengan tujuan dan visi misi APS.

- a. Fiqh Muamalah menjadi pijakan syar'i dalam *mu'amalah*, bahkan internal kepemilikan APS termasuk kriteria profesional secara syar'i bagi para pengelola *mudharabah (mudharib)* berupa *Amanah, himmatul amal dan Kafa'ah*. Untuk kepentingan manajerial, salah satu strategi bisnis APS adalah pengelolaan bisnis site properti syari'ah secara berjama'ah. Dengan bersepakat dalam prosentase kepemilikannya masing-masing, yang implementasi strategisnya APS menggunakan *Syirkah Abdan*. Kinerjanya telah dibuktikan dengan aktivitas awal mereka mampu mengajak dan meyakinkan pemilik lahan/pemodal menjadi *Shahibul Maal mudharabah*. Awal sebelum melakukan *Mudharabah*, APS harus memastikan bahwa *Shahibul Maal* dipastikan memiliki pemahaman yang benar sesuai syariah. Demikian halnya User APS telah dipahami mengenai *Bay istishna'* sebagai akad jual beli dengan pembayaran tunai atau angsuran. Guna mempercepat, proses sinergi dengan umat, APS telah membuat standarisasi administrasi pencatatan berupa template-template Akad, yang diverifikasi oleh Penasehat Syariah. Pentingnya keputusan strategi dan mu'amalah berdasar syar'i ini, mengharuskan terinternalisasi dalam setiap SDM serta keterlibatan dan komitmennya. Maka APS melakukan maintenance SDM dengan memberikan pengarahan, pembinaan untuk orientasi benefit, profit materi dan non-materi serta faktor barakah Rabbul 'alamien.
- b. Aspek keuangan yang dipastikan halal baik sumber pembiayaannya serta alokasi dana operasional. Menjadi pilihan tepat bagi APS dengan program *Mudharabah* ---yang lahir dari manajemen strategis untuk pengembangan properti syariah--- sebagai sumber

pembiayaannya. *Mudharabah* merupakan sumber pembiayaan berupa modal lahan dari pemilik lahan secara langsung. Lahan sebagai modal bisnis properti menghasilkan cashflow yang berasal dari kostumer maupun supplier bahan bangunan. Peran ganda APS sebagai developer dan kontraktor merupakan faktor efisiensi biaya karena biaya lebih terkontrol. Bahkan optimalisasi modal berupa lahan dengan konsep rumah plus kawasan yang profesional ditopang aspek teknis dan marketing memunculkan keunggulan biaya, seperti harga yang bagus untuk konsep townhouse yang cukup diminati oleh pangsa pasar, kavling tanah yang kecil dengan type bangunan yang besar.

- c. Aspek Marketing dijalankan APS sebagaimana berdasarkan research dan survey lapangan. Ahsana Property Syariah sejak bedirinya menetapkan dirinya sebagai developer properti syari'ah dengan segmentasi yang telah ditentukan yakni dikalangan umat islam, namun terbuka bagi non muslim dengan syarat Syari'ah terbuka segmentasi non-muslim, ini pula yang ingin dicerminkan properti berkawasan syari'ah. Segmentasi umat islam yang terbuka luas disadari belum memungkinkan secara keseluruhan terjangkau oleh APS, maka dipilihlah pasar sasaran atau targetnya adalah ceruk pasar sasaran komunitas dan masyarakat yang ingin hijrah dari riba. Upaya memperluas pasar sasaran dengan membangun jaringan dengan *reseller* dan *freelancer* serta melakukan standarisasi pola. Edukasipun dilakukan secara online di chanel wa, tgram, website dan seminar rutin di komunitas habibi (halal berkah berlimpah) satu bulan sekali. Untuk mempercepat sinergi ditengah umat dilakukan standarisasi pola berupa template tools marketing, yang secara fiqh mu'amalah di verifikasi oleh penasehat Syariah APS. Positioning APS telah diraih sebagai perusahaan Properti Syariah Tanpa Riba, secara implementasinya selain tanpa riba, tanpa denda, tanpa akad bermasalah dan tidak menahan hak-hak konsumen.

SDM dan manajerial yang disiapkan APS untuk memperkuat departemen ini dengan membagi departemen di dua level kantor pusat dan kantor cabang di site properti. Manajemen Strategis marketing Kantor Pusat, dibawah tanggung jawab Direktur Marketing dan Research & Development, untuk membuat perencanaan, perumusan hingga keputusan marketing secara strategis dan taktis. Adapun di kantor cabang di site properti dibawah tanggung jawab Manager Operasional Site Kantor Cabang APS yang secara rinci telah diuraikan dalam Table 4.7 Manajemen Marketing APS.

Team marketing dimasing-masing cabang melakukan optimasi tools marketing media promo dan survey, dengan pola penjualan perblok selaras dengan aspek teknis dalam kerangka kerja manajemen startegis maupun dalam implementasinya oleh manajemen produksi/teknis. Juga menerapkan strategi marketing kemudahan layanan penjualan APS yang fleksibel nominal DP, Angsuran dan Harga yang mengacu pada beberapa pilihan skema pembayaran baik cash maupun angsuran. Walhasil calon pembeli potensial kemampuan finansialnya serta telah mendapatkan pemahaman *Bay Al-Istishna'* dengan benar, di ikat dengan akad *Bay Al-Istishna'*, yang secara administratif tertuang dalam perjanjian bay al-istishna' (terlampir 1.I)

- d. Aspek Teknis yang problema utamanya pada bahan material untuk pembangunan, proses konsep dan desain rumah hunian serta kawasannya berdasarkan minat dan kebutuhan pasar. *Pertama*, diawali teknis pemilihan lokasi site properti APS dengan memenuhi syarat geografis, sociologis, selain faktor ekonomis. *Kedua*, mendvelop site properti dibawah pengawas proyek site yang bertanggung jawab terhadap manager site, berdasarkan desain perencanaan arsitektur baik bangunan maupun kawasannya. Desain yang memperhatikan survey pasar dan mengikuti perkembangan

teknologi material. Teknis pembangunan dengan sistem blok untuk memperkuat bangunan selain mendapatkan efisiensi biaya. Pengawas site memastikan pula bahan/material dalam pembangunan sesuai dengan spesifikasi HSPK sebagai standart kualitas bangunan, sekaligus menjaga konsistensi keterikatan dengan *Akad Bay' Istishna'* yang mensyaratkan amanah dan kafaah dalam pembangunan.

## 2. Konsisten Terhadap Eksistensi Akad untuk Manajemen Risiko APS

Proses pada manajemen risiko terjadi secara sistematis, berkelanjutan dan diterapkan dalam segala aspek. Untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko dalam proses pengkajian, serta proses pengambilan keputusan perlakuan terhadap risiko tersebut berupa penanganan dan pemantauan, maka faktor perencanaan sangatlah menentukan. Direktur APS menyatakan risiko terbesar terletak pada keteledoran Manusia. Selaras dengan uraian teori sebelumnya baik pendapat Antonio maupun penelitian *Centre for Islamic Studies*, bahwa faktor risiko *mudharabah* adalah *side` streaming*, *adverse selection* dan *moral hazard*. Oleh karena itu, kuncinya menurut Drs. Nursalam adalah akad harus tetap eksis, dan konsisten terhadap akad. *Akad* antara *mudharib* dan *Shahibul Maal* maupun *Akad* antara *Mudharib* dengan User Ahsana, dengan memastikan minimalnya bahkan hilangnya keteledoran manusia baik *side streaming*, *adverse selection* dan *moral hazard* disemua pihak. Oleh karena itu APS mensinergikan empat (4) Pilar Utama (Fiqh Muamalah, Keuangan, Marketing dan Teknis) yang telah menjadi kerangka manajemen strategis APS dalam pelaksanaan *mudharabah* ---untuk dipastikan dapat menghasilkan *cash flow*--- atas penambahan aset APS dan operasional.

Risiko lainnya yang sering terjadi adalah timbulnya kesalahpahaman antara *mudharib* dan *Shahibul Maal*, yang berdampak macetnya proyek

site properti. APS melakukan proses panjang dengan *Shahibul Maal* sebelum *Mudharabah* dengan aktivitas dakwah sebagai strategi WOM. Ditahap ini *Mudharib* dan *Shahibul Maal* wajib memahami dengan benar dan satu pemahaman tentang *mudharabah* serta terikat dalam Surat Perjanjian *Mudharabah*. Demi terjaganya kebaikan pada kedua belah pihak, maka hasil musyawarah kedua belah pihak dan kegiatan Administrasi *Mudharabah* dilakukan secara tertulis disertai saksi dan dihadapan PPAT & Notaris, sekaligus administrasi sertifikat lahan diserahkan kepada PPAT & Notaris (lihat lampiran 1.J).

Dalam pelaksanaan *mudharabah*, konsistensi terhadap seluruh *akad* sebuah keharusan oleh kedua belah pihak. Konsistensi ini berimplikasi pada kinerja *mudharib* yang bekerja menjalankan semua sistem APS atas lahan *mudharabah* secara profesional sesuai syariah. Setiap *Mudharabah* disediakan rekening yang bisa diakses pemantaauannya oleh *Shahibul Maal* dilengkapi dengan laporan keuangan berkesesuaian cash flow berjalan menggunakan Software Aplikasi yang online dan realtime. Untuk pengelolaan site properti *mudharabah*, APS melakukan *Syirkah abdan* dengan pihak-pihak yang terlibat dakwah kepada *Shahibul Maal* (lihat lampiran 1.D). Adapun dengan User pembeli diikat dalam perjanjian *Bay Istishna'* (lihat lampiran 1.I). Semua ini dalam rangka menjaga konsistensi semua pihak ---yang secara administratif tertulis dalam dokumen resmi yang diakui hukum positif---dan yang terpenting terikat dengan hukum syara'. Sebagai langkah akhir menjaga konsistensi akad maka semua pihak bersepakat untuk menyelesaikan persoalan melalui keputusan Pengadilan Agama Indonesia.yang bersifat final dan mengikat.

Risiko lain yang harus dihadapi dalam bisnis dengan *aqad mudharabah*, yaitu ketika bisnis dijalankan namun tak mendapatkan pendapatan penjualan (*Sales Revenue*) atau tidak terpenuhinya target sampai akhir *mudharabah*; Bagaimana menghadapi risiko ini ? Dalam Perjanjian *Mudharabah* antara APS dan *Shahibul Maal* telah tertuang

dalam jangka waktu *syirkah* untuk dapat melakukan *re-akad (addendum)* ketika waktu yang disepakati berakhir. Dalam Lampiran 1.B No. How-18.A, Drs. Harun Musa mengatakan :

*“kita beri jangka waktu 2 tahun, ketika 2 tahun belum selesai, akan diadakan addendum, dengan porsi sesuai dengan tahun itu juga kita sesuaikan dengan harga yang baru.”* Lampiran 2. A No.26, Drs. Nur Salam, mengatakan : *“Pertama, akad harus tetap eksis tidak memperturukkan kemauan mereka diluar akad. Sejak awal dalam draft sudah kita tambahkan jangka waktu, bila dalam jangka waktu tak tercapai kita melakukan addendum /re-akad. Kalaupun Shahibul Maal ingin memiliki sendiri, secara bisnis kita masih untung. Kemudian, kunci sukses lainnya adalah Survey lahan termasuk Cek kepemilikan, survey legalitas, survey peruntukan boleh atau tidak untuk perumahan lahan hijau atau lahan kuning”*

Opsi kedua, lahan diminta atau dikembalikan kepada *Shahibul Maal*. Dalam *Mudharabah* aset unit kavling yang belum laku terjual tidak menjadi kerugian bagi *mudharib* maupun *Shahibul Maal* sebab tanah merupakan harta tak bergerak yang memiliki *Capital Gain*, apalagi setidaknya telah di konsep desain kawasannya, ini bagi *Shahibul Maal*. secara materi tidak mengalami kerugian bagi *Mudharib* kecuali sedikit materi serta kerugian non-materi berupa tenaga dan ide bisnis. Hal ini karena APS menggunakan *Bay Istishna'* Lampiran 1.B No.How-8, APS menjawab pertanyaan Bapak Sulthan Al-Katiri, bertanya tentang penjualan rumah. *“Bay Al-istishna', Kita tidak membangun sebelum ada beli.”*

### **3. Manajemen Keuangan; Peran Ganda APS Developer dan Kontraktor**

Secara umum, kinerja keuangan APS adalah hal yang sangat penting untuk mengukur kesehatan bisnisnya untuk kepentingan manajemen internal maupun pihak eksternal (*stakeholders*). Sebagaimana dinyatakan oleh Martono dan Harjito dalam Nisaa menerangkan laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan labarugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah di capai oleh suatu

perusahaan selama kurun waktu tertentu.<sup>150</sup> Laporan keuangan APS terus mengalami penyempurnaan untuk memberikan gambaran keadaan secara nyata mengenai capaian perusahaan setiap kurun waktu tertentu.

Problema utama manajemen keuangan berupa penetapan sumber keuangan dan alokasi pengeluaran. APS merancang Strategi Keuangan Properti Syariah, dengan formulasi pada dua titik simpul yakni Manajemen Cashflow dan efisiensi biaya, dengan target Keuangan adalah *passive income* di akhir *mudharabah* setiap site.

*Pertama*, Manajemen *cash flow* terpaut sebagai ilmu sains, maka yang digunakan adalah sebagaimana pada properti konvensional. Perbedaannya adalah *Cash In Flow* APS ditopang oleh user, pemilikan lahan, kontraktor, supplier material dan marketing. Ini sekaligus pembeda APS sebagai Developer Properti syariah, dengan Developer konvensional yang ditopang oleh Bank. *cash flow* yang dijalankan APS dituangkan pada perhitungan (biaya) proyek site APS, mulai dari penjualan, biaya lahan, perijinan, biaya fasum dan perencanaan, biaya pembangunan rumah, pajak pph final, fee marketing, dan biaya operasional. (Lampiran 1.K). Dengan perhitungan tersebut, keuangan dan Manajemen *cash flow* setiap site perumahan APS terpisah dan di-*manage* oleh manager operasional Site setempat. Profesionalisme Manager site untuk mengelola cash flow keuangan dengan memperhitungkan Type rumah terjual dan target pemasukan, biaya pembangunan, biaya operasional harian Mudharib dan Karyawan hingga fee marketing setiap laku unit kavling rumah, dan sebagainya. Setiap site memiliki rekening dan pembukuan yang berbeda. Hal ini sangat tepat untuk konsep

---

<sup>150</sup> Amanda Khairun Nisaa dan Anindhya Budiarti, *op.cit.*, hlm. 3

Neraca adalah bagian dari laporan keuangan yang mencatat informasi tentang aset, kewajiban pembayaran pada pihak-pihak yang terkait dalam operasional perusahaan, dan modal pada saat tertentu. Laporan laba rugi (Inggris : Income Statement atau Profit and Loss Statement) adalah bagian dari laporan keuangan suatu perusahaan yang dihasilkan pada suatu periode akuntansi yang menjabarkan unsur-unsur pendapatan dan beban perusahaan sehingga menghasilkan suatu laba (atau rugi) bersih.

*Mudharabah* yang diperbankan mengalami *trauma Side Streaming*, *adverse selection* dan *moral hazard*.

Manajemen keuangan dalam *Mudharabah* adalah menarik ---karena bisnis tanpa modal--- ketika *Shahibul Maal* menyerahkan lahannya dalam *mudharabah* bisnis properti syari'ah. *Mudharabah* menjawab persoalan utama bisnis properti berupa Lahan, modal, sekaligus ketika dikembangkan dalam bisnis properti --- adanya aktivitas penjualan dan marketing--- menghasilkan *cash flow*. Lahan, modal, *cash flow* dan Marketing terjawab dengan baik. Hal ini secara tegas dinyatakan pula oleh Direktur Ahsana, terkait biaya modal yang digunakan untuk investasi (*cost of fund*) atau *Weighted Average Cost of Capital (WACC)* bahwa tidak ada biaya itu, *Mudharabah* menyelesaikan lahan, modal serta ketika bisnis ini dijalankan *cash flow*-nya terjawab.<sup>151</sup> Maka bisa dikatakan bahwa *Mudharabah* dalam manajemen keuangan merupakan pemasukan atau Cash Inflow dan menghasilkan *cash flow mudharabah*, yang digunakan untuk pengelolaan aset juga sebagai dana operasional *Mudharabah* itu sendiri. Cash In flow keuangan *mudharabah* dari hasil penjualan unit kavling rumah kepada user secara nominal dan termin pembayaran mengacu pada skema akad dan harga penjualan yang disepakati antara user dengan marketing. Akad dan harga penjualan berdasarkan pricelist APS ---dengan strategi marketing adanya ruang negosiasi yang fleksibel--- berupa harga, DP dan skema angsuran oleh user yang dilengkapi syarat kemampuan finansial user serta kelengkapan administrasi yang telah terverifikasi oleh APS seperti rekening tabungan selama 3 bulan dan sebagainya. Hal ini merupakan implementasi manajemen strategi marketing untuk pemasaran yang keberhasilannya menjadi salah satu penopang *cash flow* APS.

*Cash out flow* berpijak pada proyeksi keuangan (*quick count* juga Perhitungan proyek ste properti APS) yang telah diselesaikan awal *mudharabah* sesuai dengan rumusan keuangan developer berdasarkan

---

<sup>151</sup> Wawancara dengan Direktur Ahsana Properti Syariah, 25 Juli 2018, Lampiran 2.C No. 53

riset, survey, data, fakta lapangan untuk ketepatan proyeksi dengan pengerjaan proyek dilapangan. Implementasinya, alokasi keuangan APS terbagi menjadi tiga (3) bagian, yakni : Alokasi pengembalian modal lahan, Alokasi pembangunan unit, Alokasi operasional. Pengembalian modal maksimal 2 tahun , namun disediakan layanan prioritas pengembalian modal bagi *Shahibul Maal* dari hasil penjualan tanpa mengganggu cash flow pembangunan site. Minimal dikembalikan setiap penjualan unit kavling rumah.

Dalam hal pembangunan unit properti maupun kawasannya, terkontrol sesuai dengan budget dalam RAB yang disusun berdasarkan HSPK dan berdasarkan harga material atau jasa lokal site setempat. Demikian halnya alokasi keuangan operasional *Mudharabah*, pemberlakuan pinjaman bagi hasil atau yang istilahkan *cash bon mudharabah* bagi hasil 10% hingga maksimal 20% dari hasil yang diproyeksikan. Ini berlaku baik untuk *Mudharib* maupun *Shahibul Maal*.

Ini memberikan kemudahan bagi *mudharib* untuk fokus pada operasional pengelolaan site properti *mudharabah* yang secara tim telah terikat dengan ketentuan *Akad Syirkah Abdan* sekaligus untuk terminnya profesionalisme sesuai syari'ah. Adapun bagi *Shahibul Maal* memperkokoh kepercayaannya kepada *Mudharib* serta bagi kedua belah pihak merupakan sarana komunikasi yang baik.

Pembagian bagi hasil *mudharabah* --- sesuai kesepakatan *nisbah* bagi hasil untuk *mudharib* 60 - 80 % dan 20-40% untuk *Shahibul Maal*-- untuk penjualan *cash*, dibagi langsung ketika unit terjual selesai dibangun, sedangkan penjualan secara kredit (cicil) mengikuti pembayaran dari pembeli atau dengan kesepakatan khusus antara *mudharib* dan *Shahibul Maal*, baik waktu pembayaran atau nisbahnya.

**Kedua, Effisiensi Biaya.** Implementasinya adalah : Efisiensi biaya secara taktis/teknisnya dalam pembangunan yakni menggunakan kontraktor sendiri. Ini untuk memenuhi spesifikasi bangunan yang ditentukan dalam HSPK disamping memastikan terpenuhinya akad

dengan user, yang merupakan konsekuensi syara' dari *bay' al-istishna'*. Disamping itu, secara teknis pembangunan unit properti diberlakukan sistem blok secara bersamaan, selain efisien dari biaya sekaligus memperkokoh bangunan. Peran kontraktor ini dalam APS disatukan dengan fungsi APS sebagai Developer dalam satu manajemen; APS sebagai Developer, membangun hingga memasarkan properti serta kawasannya, sedangkan kontraktor berperan dalam aspek teknis pembangunannya. Keduanya memerlukan biaya yang harus terkontrol untuk mendapatkan kinerja keuangan terbaik.

Secara keseluruhan untuk mengontrol keuangan *mudharabah* ini, APS menetapkan standarisasi administrasi keuangan ---sebagaimana site ASP lainnya baik site lahan *mudharabah* atau lahan jual beli putus--- melalui software aplikasi keuangan untuk setiap site APS, yang bisa di monitoring dan kontrol secara online dan realtime sehingga dapat dipantau dan dikontrol seluruh *mudharib* secara intensif, disamping monitoring offline dengan melakukan koordinasi internal *mudharib* mingguan/bulanan. Strategi ini selain juga cukup efisien untuk komunikasi laporan kepada *Shahibul Maal*, selain laporan berkala.