



ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN WAKAF PRODUKTIF DI PESANTREN

Didik Gelar Permana¹, Ibdalsyah², Rio Erismen Armen³

¹ Magister Ekonomi Syariah, Universitas Ibn Khaldun Bogor, didikgelarp@gmail.com

² Magister Ekonomi Syariah, Universitas Ibn Khaldun Bogor, ibdalsyah@uika_bogor.ac.id

³ Magister Ekonomi Syariah, Universitas Ibn Khaldun Bogor, rioerismenarmen@uika_bogor.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the implementation of productive waqf in Al-Ma'tuq Islamic Boarding School and Islamic Mabda by using the Waqf Core Principles (WCP), also to analyze the strengths, weaknesses, potentials and obstacles of waqf management and to analyze the ideal strategy for the development of productive waqf in pesantren. The research method used is a qualitative method with a field study approach. The techniques used in data collection are observation, interviews, and documentation studies. Analysis of the data used is descriptive comparative analysis.

Keywords: *waqf core principles (WPC); productive waqf.*

I. PENDAHULUAN

Wakaf merupakan ibadah yang berpahala tanpa batas usia dan memiliki manfaat besar bagi umat. Wakaf berperan penting dalam pengembangan sosial, ekonomi, dan pendidikan, membantu meningkatkan taraf pendidikan masyarakat melalui berbagai program bantuan. Berbagai jenis wakaf selain tanah dan bangunan dapat disalurkan, seperti wakaf mushaf al-Quran, beasiswa pendidikan, sarana air bersih, peralatan kesehatan, dan lainnya.

Pesantren, awalnya didirikan untuk pengembangan pendidikan keagamaan, kini peranannya meluas ke ranah ekonomi dan sosial. Jumlah pesantren di Indonesia mencapai 34.632 dengan 4.766.394 santri, menunjukkan potensi besar pesantren dalam membantu perkembangan ekonomi masyarakat.

Wakaf merupakan bagian filantropi tak terpisahkan dari pesantren, dimana dukungan masyarakat sangat penting. Pesantren dapat berkembang melalui aset wakaf yang produktif, seperti lahan tanah. Beberapa pesantren di Indonesia, meskipun memiliki potensi wakaf, tidak mampu mengembangkannya sehingga terhambat dalam perkembangan.

Pesantren Al-Ma'tuq, salah satu pesantren terbaik di Kabupaten Sukabumi, mengalami masalah ekonomi seperti pembayaran SPP yang tidak lancar. Sumber pendapatan yang hanya dari infak bulanan santri menjadi masalah serius ketika wali santri tidak mampu membayar tepat waktu. Masalah ekonomi juga dialami oleh cabang pesantren ini, Markaz Al-Afaf, yang belum bisa memberikan pembebasan biaya kepada santri dhuafa, yatim, dan anak pegawai karena minimnya sumber dana.

Dalam sebuah kasus di dekat kampung penulis, pesantren mengalami penurunan jumlah santri dan berubah menjadi madrasah diniyah karena keterbatasan dana dan tenaga pengajar. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya dukungan finansial dalam menjaga kelangsungan pesantren.

Oleh karena itu, penting bagi umat Islam untuk memahami pentingnya wakaf sebagai ibadah yang memiliki dampak besar bagi perkembangan masyarakat dan institusi keagamaan seperti pesantren.

Dengan pengelolaan wakaf yang baik, pesantren dapat tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan, memberikan manfaat bagi masyarakat umum dan meningkatkan taraf hidup umat Islam secara keseluruhan. Pesantren Al-Ma'tuq belum dapat memberikan fasilitas pendidikan gratis sepenuhnya kepada pegawai tidak tetap mereka. Mereka hanya dapat memberikan bantuan sebesar lima puluh persen karena keterbatasan kondisi keuangan. Orang-orang yang kurang mampu juga menghadapi kesulitan ekonomi saat ingin menyekolahkan anak mereka di pesantren tersebut. Kondisi ekonomi memaksa mereka untuk menyekolahkan anak di sekolah umum.

Untuk mengatasi permasalahan ini, Pesantren Mabda Islam Sukabumi telah mengembangkan harta wakaf produktif. Pesantren ini mulai berdiri pada tahun 2017 dengan lahan awal 500 m², namun berkembang pesat menjadi 23 hektar dengan 50% diantaranya menjadi lahan produktif. Pesantren ini memiliki lahan pertanian hidroponik, lahan pertanian biasa, dan lahan peternakan yang menampung kambing, sapi, dan kuda.

Selain itu, Pesantren ini juga memiliki area agro park sebagai lahan wisata dengan berbagai fasilitas seperti mini zoo, area berkuda, dan area bermain ATV dengan biaya masuk yang terjangkau. Pesantren ini juga menyediakan penginapan yang nyaman dengan harga terjangkau bagi pengunjung.

Saat ini, Pesantren Mabda Islam Sukabumi telah memiliki dua ratus sembilan santri yang mendapatkan fasilitas pendidikan gratis. Namun, untuk menjaga keberlangsungan operasional, pesantren membutuhkan dana tidak kurang dari 300 juta setiap bulan. Oleh karena itu, pesantren terus mengembangkan program wakaf produktifnya agar bisa menampung lebih banyak santri dan memberikan fasilitas pendidikan gratis kepada mereka.

Penelitian mengenai strategi pengembangan wakaf produktif di pesantren, terutama Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam Sukabumi, diharapkan dapat memberikan solusi bagi permasalahan yang berhubungan dengan pengembangan wakaf produktif di pesantren.

Dari permasalahan yang telah dirumuskan, dari penelitian ini penulis memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai antara lain, untuk Mengetahui konsep wakaf produktif, dan implementasinya di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam Sukabumi. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan wakaf produktif di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam Sukabumi, untuk analisis strategi yang bisa diterapkan untuk mengembangkan wakaf produktif yang ideal di pesantren.

KAJIAN TEORITIS

Wakaf merupakan tindakan menahan harta untuk kepentingan tertentu sesuai dengan tujuan wakaf. Dalam bahasa Arab, wakaf bermakna "al-habsu" atau menahan, seperti yang dijelaskan oleh al-Jauhari. Pengertian wakaf juga dapat mencakup mencegah atau melarang (al-man'u) serta menetap (al-tamakuts), seperti yang dijelaskan oleh Mundzir Qahaf. Terdapat perbedaan pendapat di antara ulama fikih mengenai definisi wakaf. Menurut madzhab Hanafi, wakaf adalah menahan benda yang dimiliki wakif dan menyedekahkan manfaatnya secara umum. Sementara madzhab Maliki menjadikan harta wakaf tetap menjadi milik wakif, namun boleh melakukan pembatasan waktu pemanfaatan harta sesuai kehendak wakif. Madzhab Syafi'i menegaskan bahwa kepemilikan harta wakaf terlepas dari wakif, sedangkan madzhab Hanbali menekankan hak sempurna pemilik harta dalam penggunaannya.

Namun pendefinisian yang paling lengkap menurut penulis adalah yang disampaikan oleh Mundzir Qahaf. Wakaf dapat bersifat abadi atau sementara, memanfaatkan benda bergerak atau tidak, serta memberikan manfaat secara berulang-ulang. Wakaf juga dapat dilakukan untuk kebaikan umum (al-'âmmah) atau untuk kebaikan khusus (al-khâshah), yang dapat diarahkan kepada masyarakat umum atau orang-orang tertentu yang dimaksudkan oleh wakif. Secara keseluruhan, wakaf merupakan kegiatan sosial yang melibatkan penahanan harta untuk tujuan kemanfaatan yang berkelanjutan, baik untuk kepentingan umum maupun untuk individu tertentu yang diinginkan oleh wakif. Definisi wakaf dari

berbagai madzhab menunjukkan beragam sudut pandang dalam melihat hak dan kewajiban terkait wakaf, namun pada intinya, wakaf adalah tindakan yang dilakukan dengan niat untuk mencari pahala dan mendapatkan manfaat spiritual melalui penggunaan harta secara benar dan sesuai dengan ajaran agama.

Wakaf Produktif

Menurut Mundzir Qahaf, wakaf produktif adalah harta yang diwakafkan untuk kegiatan produksi, dengan hasil disalurkan sesuai tujuan wakaf. Contohnya wakaf tanah untuk perdagangan, hasilnya disalurkan sesuai tujuan pewakaf. Wakaf produktif juga harta untuk produksi barang dan jasa, dengan manfaat dari keuntungan pengembangan harta wakaf, disalurkan kepada yang berhak sesuai tujuan pewakaf. Menurut Hendri Tanjung, wakaf produktif adalah harta yang diinvestasikan sehingga menghasilkan keuntungan. Intinya, wakaf produktif adalah investasi harta wakaf oleh pengelola wakaf, dengan harapan menghasilkan keuntungan untuk pihak penerima manfaat wakaf.

Maqosid Wakaf Produktif

Maqashid merujuk pada makna dan hikmah yang diperhatikan oleh Allah saat menurunkan syariat-Nya agar para hamba memahami tujuan. Sebagian syariat mungkin tidak jelas hikmahnya, tapi muslim harus pasrah dan mengamalkannya. Maqashid wakaf bertujuan membawa kebaikan bagi manusia dan makhluk lainnya. Wakaf memiliki tiga jenis masalah: dharuriyat (darurat), hajiyat (penting), dan al-tahsiniyat (baik). Wakaf terkait dengan penjagaan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta, seperti pembangunan masjid, rumah sakit, sekolah, atau sumbangan produktif. Wakaf juga menjadikan harta terjaga dan memberikan manfaat bagi yang membutuhkan. Selain itu, wakaf berkontribusi pada hajiyat dan tahsiniyat, seperti pembangunan sarana kesehatan, pendidikan, atau sarana hiburan yang sesuai dengan syariat Islam. Prof. Khalid al-Musyaiqih menjelaskan bahwa wakaf memiliki peran penting dalam menjaga

beragam masalah tersebut, sehingga wakaf dapat mengambil bagian dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat untuk mencapai kebaikan secara menyeluruh. Melalui pemahaman ini, penting bagi umat muslim untuk mendukung dan bergabung dalam upaya menjaga dan mendukung prinsip-prinsip wakaf untuk kebaikan bersama. Wakaf memiliki banyak manfaat, seperti mendekatkan diri kepada Allah dan memperkuat hubungan sosial. Menurut Dr. Khalid al-Musyaiqih, wakaf diperintahkan untuk memenuhi panggilan Allah dan Rasul-Nya serta mengikuti jejak para sahabat yang umumnya melakukan wakaf. Hikmah lainnya termasuk mendapatkan pahala yang terus mengalir setelah meninggal, membantu orang lemah dan fakir, serta memperkuat persaudaraan dalam masyarakat muslim. Wakaf juga dapat meningkatkan pendidikan dan penelitian, menjaga stabilitas ekonomi dan keamanan negara, serta mengembangkan ekonomi masyarakat menuju yang lebih baik.

Manajemen Wakaf Produktif

Manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola (Wibowo, 2009). Definisi manajemen bervariasi menurut para pakar, seperti Terry yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Mary Parker Follett menganggap manajemen sebagai seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Sementara itu, James A.F. Stoner menggambarkan manajemen sebagai proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, organisasi, kepemimpinan, dan pengawasan. Luther Gulick melihat manajemen sebagai ilmu yang memahami kerja sama orang lain. Ahmad al-Shabab menyatakan bahwa manajemen adalah mengerahkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Para pakar memiliki pandangan berbeda-beda mengenai definisi manajemen, namun dapat disimpulkan bahwa manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Dalam konteks manajemen wakaf, nazhir berperan dalam mengelola wakaf dengan menggunakan

sumber daya organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manajemen perencanaan wakaf produktif merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial di organisasi. Perencanaan adalah pondasi bagi fungsi manajemen lainnya, dengan menentukan struktur organisasi, alokasi sumber daya, dan tujuan yang harus dicapai. Planning merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya. Perencanaan strategis adalah proses penentuan tujuan organisasi, kebijakan, program, dan metode yang diperlukan untuk mencapainya.

Dalam manajemen wakaf, seorang nazhir perlu merumuskan tujuan, rencana, dan logika dengan mengatur prosedur terbaik untuk mencapainya. Perencanaan harus direncanakan dengan baik untuk mencapai tujuan. Allah menegaskan bahwa perubahan harus dimulai dari diri sendiri sebelum Allah mengubah keadaan. Perencanaan harus mencakup enam pertanyaan: Apa, siapa, kapan, bagaimana, mengapa, dan sumber daya apa yang diperlukan. Nazhir harus merencanakan kegiatan wakaf dengan pertanyaan tersebut, serta menjalankan enam tahapan dan melakukan evaluasi untuk memastikan rencana terlaksana dengan baik. Perencanaan memiliki manfaat seperti mengarahkan kegiatan organisasi, menjaga konsistensi tujuan, memantau kemajuan organisasi, dan meminimalisir pemborosan sumber daya. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat berjalan efektif dan efisien, serta tetap fokus pada tujuan yang ingin dicapai. Manajemen Pengorganisasian Wakaf Produktif membahas proses pembentukan struktur organisasi yang mendukung anggota organisasi dalam mencapai tujuan kelompok. Organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih untuk hasil bersama. Pengorganisasian mempertemukan dan mengoordinasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan di lingkungan yang dinamis. Fungsi pengorganisasian mencakup pembagian tugas, penentuan kewenangan, dan koordinasi kegiatan untuk mendukung pencapaian tujuan serta mencegah konflik.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Thomas S. Batteman, Scott A. Snell, dan Reeser memberikan pandangan yang beragam terkait pengorganisasian. Pengorganisasian penting untuk efisiensi serta efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Setelah menetapkan struktur organisasi, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen memerlukan fungsi manajemen ketiga, yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan, seperti yang dijelaskan oleh beberapa ahli. Seorang pemimpin memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi, karena kemampuannya dalam mengelola sumber daya dan aktivitas organisasi secara optimal sangat berpengaruh.

Dalam Islam, pemimpin harus dipatuhi selama tidak memerintahkan kemaksiatan. Pemimpin harus memberikan pengarahan, mempengaruhi, dan memberikan motivasi agar tujuan organisasi tercapai dengan baik. Seorang pemimpin juga harus memiliki karakteristik seperti keikhlasan, kejujuran, penghargaan terhadap orang lain, empati, dan semangat dalam mencapai hasil terbaik.

Selain karakteristik tersebut, seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan strategis, interpersonal, dan teknis. Kemampuan strategis untuk menyusun perencanaan strategis, kebijakan, dan program yang sesuai dengan kondisi lingkungan. Kemampuan interpersonal untuk berinteraksi dengan bawahan dan elemen lainnya. Kemampuan teknis untuk menjalankan tugas sebaik mungkin dan menggunakan peralatan yang diperlukan. Semua ini dapat membantu seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya dengan efektif.

Pengawasan atau pengendalian merupakan tindakan terakhir yang dilakukan oleh manajer dalam suatu organisasi, yang bertujuan untuk memantau aktivitas dan menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Pengawasan juga melibatkan evaluasi dan koreksi jika diperlukan agar

pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Dalam prinsip manajemen Islam, pengawasan tidak hanya bersifat eksternal, tetapi juga bersifat internal dengan keyakinan bahwa Allah senantiasa mengawasi segala aktivitas manusia.

Proses pengawasan harus melewati empat langkah, yaitu menetapkan standar dan metode untuk pengukuran prestasi, mengukur kinerja nyata, membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ditetapkan, dan mengevaluasi hasil serta melakukan koreksi jika standar tidak tercapai. Dalam konteks manajemen wakaf produktif, pengawasan oleh nazhir bertujuan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan sesuai dengan prinsip investasi dalam ekonomi syariah, melakukan koreksi jika ditemukan penyimpangan, dan mencari alternatif untuk mencapai tujuan program wakaf.

Untuk mencapai pengelolaan wakaf produktif yang efektif dan efisien, perlu adanya System Operation Procedure (SOP) sebagai acuan dalam berorganisasi. SOP ini penting untuk mengontrol kinerja organisasi, melakukan evaluasi, koreksi, dan penyaluran dana wakaf sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Dengan langkah-langkah tersebut serta pemenuhan syarat pengelolaan wakaf dari pemerintah, diharapkan pengelolaan wakaf produktif dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan maksimal sesuai yang diinginkan.

Wakaf Core Principles Sebagai Standar Pengukuran Manajemen Wakaf

Waqf Core Principles (WCP) merupakan hasil kolaborasi antara Badan Wakaf Indonesia (BWI), Bank Indonesia (BI), dan International Research of Training Institute-Islamic Development Bank (IRTI-IsDB) dengan tujuan untuk menjelaskan posisi dan peran manajemen dan sistem pengawasan wakaf dalam pengembangan ekonomi. WCP adalah standar pengelolaan wakaf internasional yang memuat 29 poin inti manajemen, termasuk pondasi hukum, pengawasan, tata kelola yang baik, manajemen risiko, dan tata kelola syariah. Implementasi WCP dapat meningkatkan kinerja keuangan dan transparansi

pengelolaan wakaf. Nazhir, sebagai pelaku utama pengelolaan wakaf, perlu memiliki keahlian dalam manajemen risiko, audit, dan pengelolaan bisnis untuk wakaf produktif, dengan dukungan dari pemerintah terutama Badan Wakaf Indonesia (BWI). Iskandar menyatakan bahwa penerapan WCP berdampak positif terhadap pengelolaan wakaf.

Konsep Strategi

Strategi adalah rencana untuk mencapai tujuan khusus, sementara manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk mencapai tujuan organisasi. Proses manajemen strategi terdiri dari lima tahapan. Tahap pertama adalah analisis lingkungan, yang mencakup lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Tahap kedua adalah penetapan misi dan tujuan, di mana misi adalah tujuan unik yang membedakan organisasi, dan tujuan adalah landasan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tahap ketiga adalah perumusan strategi, yang harus sesuai dengan spesifikasi produk, pasar, sumber daya, dan teknologi. Tahap keempat adalah implementasi strategi, di mana komitmen dan kerjasama dari seluruh anggota organisasi diperlukan. Tahap terakhir adalah evaluasi strategi, yang penting untuk menentukan keberhasilan dan mengukur kembali tujuan untuk strategi berikutnya. Dalam penjelasan tentang manajemen strategi, strategi harus dilakukan dengan cermat untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

Menurut Ulinuha (2019), fungsi strategi adalah menentukan rencana untuk mencapai tujuan jangka panjang. Fungsi-fungsi strategi meliputi komunikasi tujuan, menghubungkan kekuatan organisasi dengan peluang lingkungan, menyelidiki peluang baru, meningkatkan sumber daya, dan mengkoordinasikan kegiatan. Pengembangan SDM adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan latihan. Tujuannya termasuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, mencegah kerusakan dan kecelakaan, meningkatkan pelayanan, moral, karier, berpikir konseptual, kepemimpinan, serta prestasi untuk

peningkatan balas jasa. (Priyono & Marnis, 2008).

Strategi penggalangan dana wakaf produktif perlu dilakukan dengan profesional agar tujuan akhir tercapai. Fundraising dalam kegiatan wakaf melibatkan memengaruhi calon waqif untuk berkenan berkontribusi sebagai donatur wakaf. Konsep fundraising mencakup mengakses sumber dana dari masyarakat, menciptakan sumber dana baru, dan pemberdayaan aset yang telah dihimpun. Pentingnya memperhatikan 6 prinsip dalam fundraising, seperti meminta dengan tulus, menjaga hubungan masyarakat, dan menunjukkan hasil dari dukungan yang diberikan.

Kualitas ketakwaan tim pengelola wakaf juga memainkan peran penting dalam penggalangan dana. Doa, pengabdian, dan pemberian bantuan kepada orang lain dapat memudahkan turunnya rizki. Dalam menjalankan kegiatan fundraising wakaf, penting untuk senantiasa memberikan bantuan kepada orang yang membutuhkan.

Metode penggalangan dana wakaf dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Metode langsung melibatkan partisipasi wakif secara langsung melalui presentasi, telefundraising, dan iklan langsung. Sedangkan metode tidak langsung dapat dilakukan melalui promosi yang mengarah pada pembentukan citra lembaga yang unggul.

Inti kegiatan fundraising terdiri dari motivasi, program, dan metode. Motivasi calon wakif perlu diberikan pengetahuan dan alasan kuat untuk berwakaf. Program pemberdayaan harus sesuai dengan visi dan misi lembaga wakaf. Metode penggalangan dana harus memberikan kepercayaan, kemudahan, kebanggaan, dan manfaat bagi donatur.

Dengan melakukan upaya duniawi dan sebab syar'i serta memperhatikan prinsip-prinsip fundraising, penggalangan dana wakaf produktif dapat dilakukan dengan baik dan menghasilkan hasil yang maksimal. Ini akan membantu dalam memperkuat lembaga wakaf, meningkatkan jumlah donatur, dan meningkatkan kepuasan donatur.

Strategi Pemberdayaan Harta Wakaf melibatkan investasi yang menghindari kerugian dalam memanfaatkan harta wakaf. Langkah-langkah strategis termasuk pemetaan potensi ekonomi tanah wakaf, pembuatan proposal studi kelayakan usaha, kemitraan usaha, rekrutmen nazhir berkualitas, manajemen modern, dan sistem kontrol. Pentingnya alokasi untuk kesejahteraan nazhir juga menjadi fokus, agar nazhir dihargai sebagai profesi strategis dengan imbalan yang layak. Optimalisasi pemberdayaan wakaf produktif melibatkan pengelolaan wakaf dan penyaluran hasil wakaf. Nazhir dapat mengelola aset wakaf berdasarkan jenis harta benda wakaf itu sendiri. Meningkatkan kesejahteraan nazhir akan mendorong mereka untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Strategi Pengembangan Wakaf Tunai di Pesantren

Wakaf tunai adalah wakaf berupa uang atau surat berharga yang tidak dapat dipindah tangankan atau dibekukan untuk kepentingan umum. Keunggulan wakaf tunai antara lain besaran wakaf yang bervariasi, memudahkan wakif dengan pendapatan terbatas, dan menjadi alternatif pembiayaan untuk berbagai bidang termasuk infrastruktur negara. Dalam investasi wakaf uang, langkah-langkah yang perlu dilakukan antara lain memilih usaha aman dan beresiko kecil, penjaminan dari pihak syariah, memperhatikan skala prioritas, perencanaan, pengawasan, dan pengendalian, serta dipercayakan pada nazhir yang kompeten. Pesantren Gontor Ponorogo berhasil mengelola wakaf produktif dengan cara mengalokasikan dana infak ke dalam dana wakaf untuk diberdayakan melalui unit-usaha pesantren. Strategi ini telah memberikan pendapatan puluhan miliar rupiah hanya dari infak awal tahun yang dibayarkan oleh santri. Strategi ini patut dicontoh oleh pesantren lain di Indonesia.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penulis menggunakan metode kualitatif dalam penelitian untuk memahami situasi sosial, menemukan pola dan teori terkait

manajemen wakaf produktif. Penelitian kualitatif memanfaatkan peneliti sebagai instrumen kunci dalam meneliti objek alamiah. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menganalisis dan menginterpretasi teks serta hasil wawancara guna mencari makna dari suatu fenomena. Dalam penelitian ini, digunakan metode penelitian lapangan untuk mempelajari interaksi lingkungan, posisi, dan keadaan suatu unit penelitian secara intensif. Sumber menyebutkan bahwa penelitian kualitatif relevan untuk menggali informasi mendalam terkait strategi pengembangan wakaf produktif. Metode penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap topik penelitian yang telah ditentukan.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan observasi langsung di kedua Pesantren. Data sekunder berasal dari sumber-sumber terpercaya seperti studi pustaka dan laporan keuangan Pesantren. Teknik pengumpulan data melibatkan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, observasi langsung, dan studi dokumen, serta literatur. Observasi dilakukan baik langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian, untuk memahami pengelolaan wakaf produktif di Pesantren. Dokumentasi mencakup berbagai dokumen terkait pengelolaan wakaf, sedangkan studi pustaka dilakukan untuk mengumpulkan referensi relevan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, di mana data deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan pengelolaan dan pengembangan wakaf. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan strategi pengembangan yang cocok untuk Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam Sukabumi, dengan menganalisis data secara objektif.

Peneliti melakukan wawancara terstruktur dengan pertanyaan tertulis yang telah disiapkan sebelumnya. Wawancara tidak terstruktur dilakukan tanpa pedoman tertentu. Observasi dilakukan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja di Pesantren. Dokumentasi mencakup berbagai catatan dan data terkait

pengelolaan wakaf. Studi pustaka dilakukan melalui literatur yang relevan dengan konteks penelitian.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif dari berbagai sumber untuk mendukung analisis data deskriptif. Peneliti berupaya memberikan strategi pengembangan wakaf yang sesuai untuk Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam Sukabumi berdasarkan temuan penelitian secara objektif.

III. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pesantren Al-Ma'tuq Sukabumi

Pesantren Al-Ma'tuq merupakan pesantren yang sudah cukup lama berdiri (dari tahun 1997) dan telah memiliki lahan yang cukup luas sekitar 9,6 Ha. Pesantren ini juga sudah tiga tahun berturut-turut menjadi Pesantren terbaik lingkungannya di Kabupaten Sukabumi. Pesantren ini juga mendapat minat yang tinggi dari masyarakat. Angka pendaftaran setiap tahunnya lebih dari seribu pendaftar. Akan tetapi karena keterbatasan tempat hanya diterima sekitar 300 orang saja. Ini menunjukkan bahwa Pesantren Al-Ma'tuq telah mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat.

Pesantren Mabda Islam Sukabumi

Pesantren Mabda Islam dipilih sebagai objek penelitian karena pengembangan wakaf produktifnya, lahan luas 20 Ha, pendidikan santri yang mendorong kemandirian dan life skill, serta wahana wisata Agro Park yang menarik. Pesantren memiliki usaha unik seperti Agro Park dengan mini zoo, permainan, dan pertanian hydroponic. Strategi fundraising yang unik, "Siapaapun Bisa Berwakaf", memungkinkan siapa saja untuk berwakaf mulai dari 10 ribu rupiah. Dari kelebihan tersebut, penulis tertarik untuk mengetahui pengelolaan wakaf produktif di Pesantren ini.

Pengukuran manajemen wakaf di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam Sukabumi menggunakan Waqf Core Principles (WCP) melibatkan 4 indikator inti: manajemen pengumpulan, manajemen distribusi, masalah harta wakaf, provisi dan cadangan, serta transaksi dengan pihak terkait. Data diambil dari Ustadz MG di Pesantren Al-Ma'tuq dan Ustadz AH di Mabda Islam. Pertanyaan kepada

narasumber menggunakan Skala Likert dari angka 1 hingga 5 untuk menilai kinerja manajemen wakaf.

Manajemen pengumpulan dana wakaf di kedua pesantren mencakup SOP pengumpulan harta wakaf, SOP pengelolaan harta wakaf berdasarkan jenisnya, pemanfaatan teknologi digital, dan mitra pengumpulan. Al-Ma'tuq dan Mabda Islam memperoleh penilaian berbeda untuk masing-masing variabel, dengan hasil yang cukup baik atau kurang baik.

Manajemen distribusi wakaf di kedua pesantren mencakup SOP penyaluran hasil wakaf, kriteria penerima manfaat wakaf (mauquf 'alaih), dan mitra penyaluran hasil wakaf. Evaluasi menunjukkan bahwa Al-Ma'tuq memiliki penilaian cukup baik dalam beberapa variabel, sementara Mabda Islam mendapat penilaian kurang baik dalam variabel tertentu.

Kedua pesantren belum memiliki SOP penetapan mitra dalam manajemen wakaf. Namun, mereka telah melaksanakan beberapa langkah dalam pelaksanaan strategi manajemen wakaf yang sesuai dengan WCP. Data dan evaluasi yang diperoleh dari narasumber di dua pesantren tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai aktivitas inti dalam pengelolaan wakaf produktif. Penelitian selanjutnya dapat memberikan rekomendasi strategis untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut dalam upaya meningkatkan efektivitas manajemen wakaf di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam.

Masalah terkait harta wakaf, provisi, dan cadangan di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam ditemukan pada butir ke-18 dalam WCP. Analisis terhadap indikator dari IIWCP mengenai ketiga variabel tersebut menunjukkan bahwa Al-Ma'tuq kurang baik dalam melakukan monitoring dan evaluasi aset wakaf, tidak memiliki SOP penanganan aset wakaf bermasalah, dan memiliki strategi diversifikasi investasi yang kurang baik. Sementara itu, Mabda Islam dinilai lebih baik dalam melakukan monitoring dan evaluasi aset wakaf, memiliki SOP penanganan aset wakaf bermasalah, namun juga memiliki strategi investasi yang kurang baik.

Pada dimensi manajemen transaksi dengan pihak terkait, ditemukan bahwa dalam WCP

disyaratkan agar transaksi dilakukan secara wajar untuk mencegah penyalahgunaan aset wakaf dan mengurangi risiko benturan kepentingan. Pengawas wakaf meminta lembaga wakaf untuk memantau transaksi, mengambil langkah-langkah untuk mengendalikan risiko, dan menghapus eksposur kepada pihak terkait sesuai kebijakan standar. Analisis menunjukkan bahwa Al-Ma'tuq kurang baik dalam memiliki kode etik dalam memberdayakan aset wakaf, serta tidak memiliki SOP terkait dengan mitra pengelolaan aset wakaf. Sementara Mabda Islam memiliki kode etik dan beberapa SOP terkait mitra pengelolaan aset wakaf, namun masih dinilai kurang baik. Dalam tata kelola manajemen wakaf produktif di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam, ada 5 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tata kelola wakaf. Analisis menunjukkan bahwa Al-Ma'tuq kurang baik dalam kebijakan/SOP sumber dana bagi hak nazhir, memiliki struktur organisasi yang lengkap tetapi deskripsi kerjanya tidak lengkap, serta tidak memiliki SOP rekrutmen dan pengembangan SDM nazhir. Sementara itu, Mabda Islam dinilai lebih baik dalam hal kebijakan sumber dana nazhir yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan, memiliki struktur organisasi dan deskripsi kerjanya yang lengkap, namun juga tidak memiliki SOP rekrutmen dan pengembangan SDM nazhir.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat perbedaan dalam penilaian antara Al-Ma'tuq dan Mabda Islam dalam beberapa variabel, keduanya masih perlu meningkatkan tata kelola dan manajemen wakaf mereka untuk mencapai standar yang lebih baik. Persoalan terkait harta wakaf, provisi, cadangan, dan manajemen transaksi dengan pihak terkait perlu diperhatikan dengan lebih serius agar aset wakaf yang dimiliki dapat dikelola secara efektif dan transparan.

Kepatuhan Syariah dan Audit Internal di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam dilakukan dengan merujuk pada butir 26 dalam WCP. Evaluasi dilakukan melalui 3 variabel, yaitu DPS dan SOP pengawasan syariah, SOP audit internal keuangan, dan SOP audit internal program. Al-Ma'tuq dinilai tidak baik dalam variabel pertama, sementara Mabda Islam dinilai kurang baik. Namun, dalam variabel kedua, Al-Ma'tuq

dinilai baik dan Mabda Islam sangat baik. Sedangkan dalam variabel ketiga, Al-Ma'tuq dinilai kurang baik, sementara Mabda Islam sangat baik.

Laporan Keuangan dan Audit Eksternal di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam diukur melalui butir 27 dalam WCP. Evaluasi dilakukan dengan melihat basis data (database) dan laporan pengelolaan wakaf. Al-Ma'tuq dinilai baik dalam basis data, sementara Mabda Islam kurang baik. Namun, dalam laporan pengelolaan wakaf, Al-Ma'tuq dinilai kurang baik dan Mabda Islam cukup baik.

Disclosure dan transparansi di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam dievaluasi dengan merujuk pada butir 28 dalam WCP. Evaluasi dilakukan pada laporan keuangan. Kedua pesantren dinilai sangat baik dalam hal ini.

Pencegahan Penyalahgunaan Harta Wakaf di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam diukur melalui butir 29 dalam WCP dengan melihat sistem deteksi dan pengendalian sumber dana atau aset wakaf, dan SOP pencegahan penyalahgunaan dana atau aset wakaf. Kedua pesantren dinilai kurang baik dalam kedua variabel tersebut.

Manajemen Risiko Pengelolaan Wakaf Produktif di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam Sukabumi diukur melalui 8 indikator. Namun, indikator risiko transfer dan negara tidak dibahas karena kedua pesantren belum melakukan hal yang berhubungan dengan risiko tersebut.

Manajemen risiko secara umum di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam memiliki perbedaan dalam penilaian kualitasnya. Al-Ma'tuq dinilai kurang baik dalam hal pengetahuan tentang manajemen risiko, sedangkan Mabda Islam dinilai sangat baik karena memiliki pengetahuan, SOP, dan SDM yang lebih komprehensif. Selain itu, juga terdapat perbedaan dalam manajemen risiko kemitraan pengelolaan aset atau dana wakaf, dimana Al-Ma'tuq dinilai tidak baik dalam kemampuan mengelola risiko kemitraan, sementara Mabda Islam dinilai baik.

Selanjutnya, dalam manajemen risiko pasar, Al-Ma'tuq dinilai kurang baik dalam kemampuan mengelola risiko pasar, sementara Mabda Islam dinilai baik. Sedangkan dalam manajemen risiko kehilangan reputasi dan aset wakaf, Al-

Ma'tuq juga dinilai kurang baik dibandingkan dengan Mabda Islam yang dinilai baik dalam kemampuan mengelola risiko reputasi dan hilangnya aset wakaf.

Terakhir, dalam manajemen risiko penerimaan dan bagi hasil wakaf, Al-Ma'tuq dinilai tidak baik dalam kemampuan mengelola risiko penerimaan dan bagi hasil, sementara Mabda Islam dinilai sangat baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Mabda Islam memiliki kualitas manajemen risiko yang lebih baik daripada Al-Ma'tuq dalam berbagai aspek yang telah dijelaskan di atas.

Analisis Kekuatan Manajemen

Manajemen risiko wakaf di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam sangat penting. Al-Ma'tuq dinilai kurang baik dalam mengelola risiko pendistribusian, sedangkan Mabda Islam dinilai baik. Selain itu, Al-Ma'tuq juga dinilai kurang baik dalam mengelola risiko operasional dan kepatuhan syariah, sementara Mabda Islam dinilai sangat baik. Pesantren Al-Ma'tuq memiliki tujuan, visi, dan misi yang jelas dalam mengelola wakaf produktif. Mereka ingin membantu ekonomi pesantren dan masyarakat sekitar. Visi mereka adalah menjadi perusahaan berbasis syariat Islam. Di sisi lain, Mabda Islam juga memiliki tujuan yang mencakup mensejahterakan para da'i, mencetak para da'i yang mandiri, serta mensejahterakan masyarakat sekitar. Mereka ingin menggunakan wakaf produktif sebagai sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Harapannya adalah para da'i dapat hidup sejahtera tanpa meninggalkan tugas dakwahnya, dan masyarakat sekitar juga dapat ikut sejahtera melalui kegiatan wakaf produktif yang dikelola dengan baik. Pesantren Al-Ma'tuq telah berhasil memilih jenis usaha yang sesuai dengan lokasi dan potensi yang dimiliki, dengan omset lebih dari satu miliar rupiah dari modal awal 1,5 juta rupiah. Di Mabda Islam, 4 jenis usaha inti yang dikembangkan sesuai dengan potensi lokasi yang ideal untuk dijadikan lahan wisata.

Di Al-Ma'tuq, kepemimpinan wakaf produktif dilakukan oleh Ustadz Achmad Zawawi dan Ustadz Ade Hermansyah sebagai Ketua Yayasan dan Pimpinan Pesantren. Keduanya berhasil menciptakan

lingkungan kerja yang nyaman dan motivasi untuk bekerja tidak hanya demi dunia, tapi juga akhirat. Mereka juga memiliki kompetensi yang baik dalam memimpin.

Kepemimpinan di Pesantren Al-Ma'tuq diimplementasikan melalui pengarahan, pengaruh, dan motivasi dalam mencapai tujuan pengelolaan wakaf. Mudir Badan Usaha dan wakilnya memberikan pengarahan setiap hari, serta mempengaruhi dan memberi motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung kepada seluruh karyawan. Mereka juga mengadakan kajian harian dan daurah kitab untuk meningkatkan intelektual keislaman karyawan.

Mudir dan Wakil Mudir Badan Usaha Al-Ma'tuq selalu mengikuti seminar atau pelatihan enterpreneur dan kepemimpinan setiap semester untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka dalam mengelola wakaf produktif pesantren.

Di Mabda Islam, Yayasan Cinta Dakwah Indonesia menjadi nazhir wakaf produktif dengan Kang SN sebagai Ketua Yayasan dan Ustadz IZB sebagai Pimpinan Pesantren. Keduanya memiliki kompetensi yang baik dalam mengelola wakaf produktif karena pengalaman bisnis yang tinggi.

Nazhir bertugas mengevaluasi pencapaian tujuan dan target kegiatan, melakukan klarifikasi dan koreksi jika ditemukan penyimpangan. Mereka juga melakukan pengawasan kinerja organisasi dengan SOP yang telah disusun, serta mengontrol kegiatan penyaluran dana wakaf.

Pengawasan di Al-Ma'tuq dilakukan setiap hari dengan laporan harian, pekanan, dan bulanan dari setiap kepala bagian kepada Mudir Badan Usaha atau wakilnya. Di Mabda Islam, pengawasan dilakukan oleh tim internal yang ditunjuk oleh Ketua Yayasan dan tim eksternal seperti tim ISO untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001 mutu manajemen secara gratis sebagai wakaf ilmu.

Kesimpulannya, pemilihan jenis usaha yang sesuai dengan lokasi pesantren, jiwa wirausaha pada pimpinan, dan pengawasan kinerja yang rutin dilakukan oleh nazhir merupakan faktor penting dalam kesuksesan pengelolaan wakaf produktif di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam. Dengan kepemimpinan yang kuat dan

kompetensi yang baik, kedua pesantren berhasil mengelola wakaf produktif dengan efektif dan efisien.

Pemberdayaan wakaf produktif terkait erat dengan dunia bisnis dan menghadapi risiko untung atau rugi. Al-Ma'tuq dan Mabda Islam memilih usaha dengan risiko kecil. Al-Ma'tuq telah melaksanakan langkah-langkah strategis seperti pemetaan potensi ekonomi, studi kelayakan usaha, kemitraan usaha, rekrutmen nazhir berkualitas, kontrol dan pengawasan, serta manajemen modern. Sementara itu, Mabda Islam sangat berhati-hati dalam mengalokasikan dana sesuai keinginan muhsininnya, misalnya untuk pengembangan lahan wakaf. Hasil wakaf produktif diserahkan ke Divisi Keuangan Yayasan untuk dialokasikan kebutuhan rutin, pengembangan, dan pembangunan. Metode fundraising di Pesantren Al-Ma'tuq memperhatikan keenam prinsip Norton, seperti meminta secara etis, memperbanyak relasi, dan menghargai donatur. Pesantren juga menjaga hubungan dengan donatur dalam dan luar negeri, meningkatkan kepercayaan dan memperlihatkan hasil dari dukungan donasi. Dengan adanya kegiatan sosial dan pengelolaan lahan wakaf yang produktif, masyarakat lebih percaya untuk mendonasikan harta mereka ke program wakaf Pesantren.

Pemberdayaan wakaf produktif terkait erat dengan dunia bisnis dan menghadapi risiko untung atau rugi. Al-Ma'tuq dan Mabda Islam memilih usaha dengan risiko kecil. Al-Ma'tuq telah melaksanakan langkah-langkah strategis seperti pemetaan potensi ekonomi, studi kelayakan usaha, kemitraan usaha, rekrutmen nazhir berkualitas, kontrol dan pengawasan, serta manajemen modern. Sedangkan Mabda Islam sangat berhati-hati dalam mengalokasikan dana sesuai keinginan muhsininnya, misalnya untuk pengembangan lahan wakaf. Hasil wakaf produktif diserahkan ke Divisi Keuangan Yayasan untuk dialokasikan kebutuhan rutin, pengembangan, dan pembangunan. Metode fundraising di Pesantren Al-Ma'tuq memperhatikan keenam prinsip Norton, seperti meminta secara etis, memperbanyak relasi, dan menghargai donatur. Pesantren juga menjaga hubungan dengan donatur dalam dan luar negeri, meningkatkan

kepercayaan dan memperlihatkan hasil dari dukungan donasi.

Di Mabda Islam, fundraising wakaf produktif di Yayasan Cinta Dakwah dikelola oleh Divisi Fundraising yang membuat konten web untuk menarik minat wakaf di Pesantren Mabda Islam. Konten tersebut dishare di situs Yayasan cintadakwah.or.id dan situs Pesantren mabdaislam.sch.id serta melalui sosial media seperti Facebook dan Instagram. Dana yang terkumpul masuk ke rekening Yayasan yang dikelola oleh Divisi Keuangan.

Strategi penghimpunan wakaf produktif di Pesantren Mabda Islam mengubah mindset orang menjadi "Siapa Saja Bisa Berwakaf" dengan menerima dana wakaf mulai dari 10 ribu rupiah. Program wakaf sepuluh ribu berhasil menarik perhatian dan memungkinkan Yayasan membeli lahan tanah dan membangun fasilitas sekolah.

Pengembangan SDM di Al-Ma'tuq melibatkan pelatihan karyawan, seminar, studi banding, dan kesempatan kuliah tambahan untuk meningkatkan kemampuan pengelola usaha wakaf. Pengembangan keagamaan dilakukan melalui kegiatan taklim, daurah karyawan, dan penanaman orientasi akhirat. Di Mabda Islam, pengembangan SDM termasuk pelatihan karyawan, studi banding, dan penelitian dengan kunjungan Dinas Pertanian. Pengembangan rohani dilakukan melalui pengajian wajib setiap pekan.

Kerjasama antar bidang di Pesantren menjadi kunci kesuksesan unit usaha dengan memotivasi masyarakat Pesantren untuk belanja di dalam Pesantren. Bidang Kesantrian berkerja sama untuk mencegah santri belanja di luar Pesantren agar kesehatan santri terjaga.

Analisis Kelemahan Manajemen

Analisis Kelemahan Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam menunjukkan beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki. Salah satunya adalah kurang lengkapnya SOP yang terkait dengan pengelolaan wakaf di pesantren. Meskipun Al-Ma'tuq lebih fokus pada SOP pendidikan daripada SOP pengembangan wakaf, sebaiknya semua SOP yang ada pada WCP dilengkapi oleh masing-masing pesantren.

Saat ini, belum ada pengelola wakaf di kedua pesantren yang tersertifikasi di Badan Wakaf Indonesia (BWI). BWI memiliki kegiatan bimbingan yang bermanfaat untuk pengembangan wakaf, namun belum ada nazhir yang tersertifikasi. Sertifikasi masih dilakukan dengan ikrar wakaf di Kantor Urusan Agama.

Selain itu, strategi investasi harta wakaf di pesantren masih minim. Pengelola wakaf hanya memiliki satu strategi dari 4 indikator strategi investasi yang disarankan.

Kedua pesantren juga belum memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) untuk kegiatan pengelolaan wakaf. Para pengajar agama dianggap cukup untuk menilai produk transaksi wakaf, namun DPS yang tersertifikasi oleh MUI tetap diperlukan dalam pengembangan wakaf produktif.

Karyawan di unit usaha wakaf produktif kebanyakan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Motivasi bergabung yang baik dan kesiapan untuk beribadah serta berdakwah merupakan poin penting dalam perekrutan karyawan untuk usaha pengembangan wakaf produktif di pesantren.

Analisis Potensi Pengelolaan Wakaf Produktif di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam

Analisis potensi pengembangan wakaf produktif di Pesantren Al-Ma'tuq mengungkapkan bahwa pesantren ini memiliki hubungan yang kuat dengan donatur dari luar negeri, terutama dari Kuwait, serta donatur dalam negeri. Mayoritas pembangunan sarana pendidikan di pesantren ini didanai oleh para muhsinin Kuwait dan wali santri dengan status ekonomi menengah ke atas, sehingga donasi untuk pembangunan seringkali terpenuhi dengan cepat. Pesantren Al-Ma'tuq memiliki konsumen pasar yang cukup besar, dengan jumlah peserta didik mencapai 1.850 orang, yang juga bisa menjadi potensi pasar yang luar biasa.

Pengembangan e-commerce juga menjadi opsi menarik untuk mengembangkan usaha pesantren, dengan menjadi pemasok barang

atau makanan untuk santri dan masyarakat sekitar.

Sementara itu, Pesantren Mabda Islam menghadapi potensi yang berbeda dalam mengelola wakaf produktifnya. Terdapat kepercayaan tinggi dari masyarakat terhadap pesantren ini, karena perkembangan pembangunan pesantren dan agro wisatanya yang pesat. Pesantren ini juga memperoleh donatur melalui komunitas pemilik kuda, dimana kuda-kuda tersebut ditempatkan di peternakan kuda pesantren.

Pesantren Mabda Islam juga memanfaatkan hasil dari pengelolaan wakaf produktif untuk meningkatkan kemandirian pesantren yatim, dan masyarakat didorong untuk membelanjakan hartanya di area wakaf produktif tersebut dengan narasi yang memberikan inspirasi dan kebaikan.

Selain itu, wisata agro park di Pesantren Mabda Islam juga menjadi sarana dakwah strategis kepada masyarakat, dengan aturan tertulis di area wisata untuk menutup aurat dan tidak merokok. Keberadaan wanita tanpa kerudung yang dicegah masuk hingga memakai kerudung menjadi contoh nyata dari implementasi aturan tersebut.

Analisis Hambatan

Analisis hambatan pengelolaan wakaf produktif di Pesantren Al-Ma'tuq disimpulkan menjadi tiga poin utama. Pertama, tingginya angka kehilangan barang di mini market yang dapat diminimalisir dengan pemasangan CCTV, perubahan posisi kasir, dan kehadiran security khusus. Kedua, pemasaran masih terfokus pada santri dan orang tua mereka, menyebabkan penurunan pendapatan saat libur. Ketiga, keterbatasan modal mengakibatkan pengadaan barang tidak sekomprehensif kompetitor, seperti ketersediaan sayur dan buah-buahan yang belum ada di mini market.

Sementara itu, di Pesantren Mabda Islam, terdapat tiga tantangan dalam mengelola wakaf produktif. Pertama, lokasinya yang jauh dari kota dengan akses jalan yang berkelok dan sebagian rusak membutuhkan kondisi fisik yang baik untuk mencapainya. Kedua, akses jalan yang sempit karena

sebagian warga tidak mau menjual tanahnya untuk perluasan jalan. Ketiga, posisinya di perbukitan yang jauh dari kota menyebabkan sinyal yang lemah, menghambat pengembangan unit usaha berbasis e-commerce di divisi kemandirian wakaf produktif. Semua kendala tersebut menjadi tantangan yang harus diatasi untuk meningkatkan pengelolaan wakaf produktif di kedua pesantren tersebut.

IV. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengelolaan wakaf di Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam sudah cukup baik dalam aspek kemandirian usaha dan kualitas nazhir wakaf. Namun, masih perlu peningkatan kualitas manajemen wakaf berdasarkan indikator WCP. Kedua pesantren memiliki kekuatan dalam pemilihan usaha yang sesuai dengan lokasi, namun memiliki kelemahan karena belum adanya pengelola wakaf bersertifikasi BWI. Masyarakat memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap kedua pesantren, namun masih terdapat hambatan seperti keterbatasan barang dan akses jalan sempit.

Strategi pengembangan wakaf produktif yang direkomendasikan berdasarkan penelitian di dua pesantren meliputi: Implementasi WCP, strategi fundraising, pemberdayaan harta wakaf, pengembangan SDM, dan strategi pemasaran. Pesantren perlu merujuk pada indikator dan variabel dalam WCP, serta menggunakan metode fundraising secara langsung maupun tidak langsung. Pemberdayaan lahan yang kosong untuk kegiatan wisata, perkebunan, dan peternakan disarankan sebagai model pengembangan wakaf. Pengembangan SDM dari sisi diniyah dan kifayah perlu ditingkatkan melalui pelatihan dan kegiatan keagamaan. Strategi pemasaran yang dibutuhkan meliputi strategi produk, harga, saluran distribusi, promosi, serta memperhatikan kualitas faktor pembelian seperti promosi, persepsi harga, kualitas pelayanan, dan kemudahan transaksi. E-commerce juga dapat dimanfaatkan untuk pengembangan unit usaha wakaf produktif di pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

Pustaka Berbentuk Buku

- al-Bukhari, M. (2012). *Shahih al-Bukhari* (1st ed.). Beirut: Muassah Al-Risalah.
- BI, BWI, & IRTI-IsDB. (2018). *Core Principles for Effective Waqf Operation and Supervision*. Islamic Social Sector Development Initiatives.
- Depdiknas. (2008). *Kamus besar Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional Jakarta.
- Huda, M. (2015). *Mengalirkan manfaat wakaf*. Bekasi: Gramata Publishing.
- Ibn Hanbal, A. (1995). *Musnad imam Ahmad* (1st ed.). Cairo: Dar al-Hadits.
- Muslim. (1991). *Shahih Muslim* (1st ed.). Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiah.
- Priyono. (2007). *Pengantar manajemen* (1st ed.). Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rozalinda. (2016). *Manajemen wakaf produktif*. Depok: Rajawali Pers
- Tanjung, H. (2022). *Wakaf dan ekonomi syariah, isu-isu kontemporer* (1st ed.). Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Tanjung, H., Beik, I. S., & Ayuniyyah, Q. (2022). *Indeks Implementasi Waqf Core Principles pada Nazhir* (1st ed.). Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia dan Badan Wakaf Indonesia bekerja sama dengan UIKA Press.
- Wibowo, S. (2009). *Pengantar manajemen bisnis*. Bandung: Politeknik Telkom Bandung.
- Wijaya, C., & Rifa'i, M. (2006). *Dasar-dasar manajemen* (1st ed.). Medan: Perdana Publishing.

Pustaka Berbentuk Jurnal Ilmiah

- Iskandar, M., Dismane, Nugraha, & Mayasari. (2020). Peningkatan Kinerja Keuangan Institusi Wakaf di Indonesia: Landasan Hukum, Pengawasan Hukum, Pengelolaan Nadzir, Manajemen Resiko,

Kepatuhan Syariah. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(3), 253–262.
<https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i3.158>

Nurani, Z. E., & Vahlevi, D. R. L. (2021). Strategi dan manajemen fundraising wakaf produktif untuk pemberdayaan masyarakat (studi analisis BMT Permata Jawa Timur). *Ico Edusha*, 2(1), 562–571.

Pustaka Berbentuk Tesis

Ulinnuha, I. (2019). *Strategi manajemen dana pada pengembangan wakaf produktif: studi pada yayasan UNISMA Malang*. Tesis Magister, UIN Sunan Ampel Surabaya. Diakses dari <http://digilib.uinsby.ac.id/34558/>

Pustaka dari Media Online

bpk.go.id. (2006). *PP No. 42 Tahun 2006 tentang pelaksanaan undang-undang nomor 41 tahun 2004 tentang wakaf* [JDIH BPK RI].
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/49182/pp-no-42-tahun-2006>

bwi.go.id. (2007, August 23). *Dasar hukum wakaf* / Badan Wakaf Indonesia