

Analisis Strategi Pengembangan Wakaf Produktif Di Pesantren Al-Ma'tuq Sukabumi

Didik Gelar Permana¹, Ibdalsyah², Rio Erismen Armen³

¹²Universitas Ibn Khaldun Bogor Indonesia

³STEI SEBI Depok Indonesia

¹riyadhush.sholihin@gmail.com, ²buyaibdalsyah@gmail.com,

³rio.erismen@sebi.ac.id

ABSTRACT

The lack of optimal management and lack of skills regarding waqf development strategies are often obstacles to the development of productive waqf in Islamic boarding schools. This reason prompted the author to analyze the management of productive waqf in a well-known Islamic boarding school in Sukabumi, namely Al-Ma'tuq Islamic Boarding School. The purpose of this study was to analyze the implementation of productive waqf, opportunities and challenges at Al-Ma'tuq Islamic Boarding School, also to analyze the ideal strategy for the development of productive waqf in Islamic boarding schools. 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 analysis. After doing the research, the authors found that there are 4 (four) strategies that strongly support the development of productive waqf in Islamic boarding schools. First, the fundraising strategy with the concept of "anyone can do waqf". Second, the strategy of empowering waqf assets by empowering every vacant land to be used as productive land. Third, the strategy of developing Nazhir's competence in terms of kifayah and diniyah. Fourth, the marketing strategy of productive waqf results using an e-commerce system.

Keywords: strategy, productive waqf, Islamic boarding school

ABSTRAK

Kurang maksimalnya manajemen pengelolaan dan minimnya keterampilan mengenai strategi pengembangan wakaf sering menjadi penghambat berkembangnya wakaf produktif di pesantren. Alasan ini mendorong penulis untuk menganalisis manajemen wakaf produktif di pesantren ternama di Sukabumi, yaitu Pesantren Al-Ma'tuq. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi wakaf produktif, peluang serta tantangan di Pesantren Al-Ma'tuq. Juga untuk menganalisis strategi yang ideal untuk pengembangan wakaf produktif di Pesantren. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi lapangan. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Setelah dilakukan penelitian, penulis menemukan bahwa ada 4 (empat) macam strategi sangat mendukung berkembangnya wakaf produktif di Pesantren. Pertama, strategi *fundraising* dengan konsep "siapa saja bisa berwakaf". Kedua, strategi pemberdayaan harta wakaf dengan memberdayakan setiap lahan kosong untuk dijadikan lahan produktif. Ketiga, strategi pengembangan kompetensi nazhir dalam hal *kifayah* dan *diniyah*. Keempat, strategi pemasaran hasil wakaf produktif dengan menggunakan sistem *e-commerce*.

Kata kunci: strategi, wakaf produktif, pesantren

PENDAHULUAN

Sebagai umat Rasulullah kita mempunyai kekurangan dalam hal usia. Usia tersebut jauh lebih pendek jika dibandingkan dengan usia umat-umat terdahulu.

Kondisi inilah yang mendorong Rasulullah dan para sahabatnya memohon kepada Allah untuk diberikan malam *Lailatul Qadar* agar umat Rasulullah bisa mengejar ketertinggalannya dalam urusan kebaikan. Selain melalui *Lailatul Qadar*, umat Rasulullah bisa mengejar ketertinggalan mereka dalam hal kebaikan, dengan amalan-amalan yang pahalanya terus mengalir, meskipun ia telah menutup usia, diantaranya adalah wakaf.

Kalau kita perhatikan pesantren yang ada di Indonesia, tidak semuanya mampu mengembangkan potensi wakaf yang dimiliki. Ada yang dari awal didirikan, lahan wakafnya tidak bertambah sehingga kapasitas santrinya pun tidak begitu berkembang dan terkesan berjalan di tempat. Menurut Siti Nur Azizah, banyak pesantren yang berhenti beroperasi karena keterbatasan dana (Azizah, 2016).

Pesantren Al-Ma'tuq merupakan pesantren besar yang ada di Sukabumi yang didirikan di tahun 1997. Ia termasuk pesantren terbaik di Kabupaten Sukabumi dan meraih penghargaan pesantren terbersih dan tersehat selama 3 (tiga) tahun berturut-turut yaitu tahun 2019-2021. Dari segi perkembangan lahan, awal didirikannya pesantren ini hanya berdiri di atas lahan wakaf seluas 3600 m². Seiring berjalannya waktu pesantren ini sekarang telah berkembang dan memiliki lahan sekitar 20 hektar. Dahulunya Pesantren Al-Ma'tuq dikhususkan untuk anak yatim, namun dikarenakan permintaan dibuka dari masyarakat cukup tinggi maka dibukalah untuk non yatim dan berbayar.

Diantara masalah yang terkadang dihadapi oleh pesantren berbayar seperti Pesantren Al-Ma'tuq yaitu pembayaran SPP wali santri yang tidak lancar. Sumber pendapatan pesantren yang hanya mengandalkan infak bulanan (SPP) santri, tidak jarang menjadi masalah yang cukup serius ketika sebagian wali santri tidak bisa membayar infak bulanan tepat waktu atau meminta keringanan untuk tidak membayar penuh karena suatu kendala. Demikian juga keinginan untuk memberikan pembebasan biaya pendidikan secara penuh untuk seluruh anak pegawai pesantren, baik pegawai tetap maupun tidak tetap, terkadang terkendala kemampuan dan kekuatan ekonomi yang belum kuat.

Dari permasalahan yang disebutkan di atas, diantara solusi terbaik yang dilakukan Pesantren Al-Ma'tuq untuk menyelesaikan dan menghindari permasalahan tersebut dengan melakukan pengembangan harta wakaf produktif. Sehingga pesantren memiliki kemandirian dan tidak bergantung kepada para donatur. Dengan pengembangan wakaf produktif yang baik, pesantren diharapkan tidak hanya memenuhi kebutuhannya sendiri, bahkan insyaallah pesantren akan mampu untuk memberikan manfaat yang besar untuk masyarakat sekitarnya.

Sejauh penelusuran penulis, ada sejumlah jurnal yang mengulas tentang wakaf produktif di pesantren. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Abdurrahman Kasdi dalam jurnalnya yang berjudul *Productive Waqf for The Modernization Pesantren*. Penelitian ini hadir untuk mengkaji peran wakaf dalam modernisasi pendidikan di Pesantren (Kasdi, 2019). Perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan penulis: Pertama, dari segi objek penelitian. Kedua, dari fokus penelitiannya lebih ke arah pengembangan pola pendidikan bukan pengembangan ekonomi. Pengembangan wakaf dalam penelitian ini hanya sebagai pendukung saja untuk pengembangan pola pendidikan. Sampai saat ini, penulis

belum mendapatkan tulisan mengenai wakaf produktif di pesantren yang dibahas di dalamnya teori bisnis dan pemasaran. Maka, penulis mencoba menghadirkan pembahasan strategi manajemen wakaf yang dikombinasikan dengan strategi bisnis dan pemasaran.

Rumusan masalah dari penelitian ini ada tiga: Pertama, untuk merumuskan bagaimana konsep wakaf produktif dan implementasinya di Pesantren Al-Ma'tuq. Kedua, menganalisis bagaimana peluang dan tantangan wakaf produktif di Pesantren Al-Ma'tuq. Ketiga, menganalisis strategi pengembangan wakaf produktif yang ideal di pesantren.

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan di atas penulis bermaksud untuk mengkaji konsep strategi pengembangan wakaf produktif di pesantren dengan memadukan konsep manajemen wakaf dengan konsep strategi bisnis dan pemasaran. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi inspirasi dan solusi bagi pesantren di Indonesia yang sedang mengembangkan usaha wakaf produktifnya, sehingga hasil wakaf produktif di pesantren bisa lebih dirasakan oleh masyarakat luas.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tema kajian serta obyek penelitian, maka penulis menggunakan metode kualitatif, yang dimaksudkan untuk memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis serta teori yang terkait dengan teori manajemen dan strategi pengembangan wakaf produktif. Menurut Sugiono, bahwa penelitian kualitatif ialah metode penelitian yang dapat digunakan untuk meneliti terhadap objek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2013). Adapun Auerbach dan Silverstein (2003) dalam Sugiono (2021) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang melakukan analisis dan interpretasi teks serta hasil interview dengan tujuan untuk menemukan makna dari suatu fenomena (Sugiyono, 2021). Dalam proses penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian lapangan (*field research*) untuk mempelajari secara intensif tentang interaksi lingkungan, posisi, serta keadaan lapangan suatu unit penelitian (Suyitno, 2018).

Pada penelitian ini data yang digunakan bersifat kualitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari hasil wawancara yang tidak terstruktur dan observasi langsung di lapangan di kedua Pesantren dengan melalui wawancara terkait kegiatan pengelolaan wakaf. Adapun data sekunder adalah data olahan yang digunakan oleh penulis sebagai pendukung atas penelitian dari sumber-sumber yang dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah, seperti studi pustaka, laporan keuangan dan inventaris, atau website resmi Pesantren Al-Ma'tuq dan Mabda Islam.

Teknik Pengumpulan Data yang penulis gunakan dalam penelitian ini dengan *Interview* (wawancara) baik terstruktur maupun tidak terstruktur, observasi dengan berkunjung langsung ke tempat penelitian, dan studi pustaka dengan mengumpulkan bahan-bahan penelitian melalui studi dokumentasi dan menelaah buku-buku referensi, jurnal, surat kabar, maupun dengan penelusuran melalui internet dan literatur-literatur lain yang relevan dengan konteks permasalahan dalam penelitian ini. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Dimana penulis

mendesripsikan bagaimana pengelolaan dan strategi pengembangan wakaf yang sesuai untuk diterapkan oleh Pesantren Al-Ma'tuq, kemudian menggambarkan data-data yang diinput secara faktual dan dianalisis secara objektif.

TINJAUAN LITERTUR

Konsep Wakaf Produktif

Menurut Mundzir Qahaf yang dimaksud wakaf produktif adalah harta benda atau pokok tetap yang diwakafkan untuk dipergunakan dalam kegiatan produksi dan hasilnya di salurkan sesuai dengan tujuan wakaf. Seperti wakaf tanah untuk digunakan bercocok tanam, mata air untuk diambil airnya dan lain-lain (Qahaf, 2005). Wakaf produktif juga dapat diartikan dengan harta yang digunakan untuk kepentingan produksi baik dibidang pertanian, perindustrian, perdagangan dan jasa yang manfaatnya bukan pada benda wakaf secara langsung, tetapi dari keuntungan bersih dari hasil pengembangan wakaf, diberikan kepada orang-orang yang berhak sesuai dengan tujuan wakaf (bwi.go.id, 2020). Ada pengertian yang lebih sederhana lagi yaitu yang dirumuskan Hendri Tanjung, Ph.D dalam bukunya "*Wakaf dan Ekonomi Syariah, Isu-isu Kontemporer*" bahwa wakaf produktif adalah wakaf yang diproduktifkan atau diinvestasikan sehingga menghasilkan keuntungan (Tanjung, 2022).

Dari pengertian di atas bisa dipahami bahwa wakaf produktif merupakan usaha seorang *nadzir* (pengelola wakaf) untuk menginvestasikan harta wakaf dengan harapan bisa menghasilkan keuntungan yang kemudian akan disalurkan untuk *mauquf 'alaih* (pihak penerima manfaat wakaf).

Dasar Hukum Wakaf dari al-Qur'an diantaranya surat *Yâsîn* ayat 12:

إِنَّا نَحْنُ نُحْيِي الْمَوْتَىٰ وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا وَآثَارَهُمْ

"*Sungguh, Kamilah yang menghidupkan orang-orang yang mati, dan Kamilah yang mencatat apa yang telah mereka kerjakan dan bekas-bekas yang mereka (tinggalkan)*"

Al-Sa'di menjelaskan dalam tafsirnya *Taisîr Karîm al-Rahmân fi Tafsîr Kalâm al-Mannân* bahwa "bekas-bekas yang mereka tinggalkan" masuk didalamnya setiap hal-hal yang mereka tinggalkan baik berupa kebaikan maupun keburukan. Diantara sisa kebaikan yang ditinggalkan manusia adalah pembangunan sarana kebutuhan manusia baik berupa masjid atau yang lainnya (al-Sa'di, 2000). Ayat ini memang tidak langsung menjelaskan tentang wakaf. Akan tetapi para ahli fikih mengaitkan ayat tersebut dengan wakaf dikarenakan di dalamnya terkandung anjuran melakukan kebaikan secara umum. Diantara kebaikan yang dianjurkan salah satunya dengan melakukan wakaf.

Adapun dasar *hukum* wakaf dari al-Sunnah diantaranya hadits riwayat al-Bukhari dalam kitab *shahih*-nya no. 2772 (al-Bukhari, 2012)

إِنْ شِئْتَ حَبَسْتَ أَصْلَهَا وَتَصَدَّقْتَ بِهَا

"Jika engkau mau, engkau tahan tanah itu dan engkau sedekahkan manfaatnya."

Dalam konteks negara Indonesia telah disusun UU No 41 Tahun 2004 pasal 22 yang menyebutkan bahwa hasil dari pengelolaan wakaf produktif dapat dimanfaatkan untuk kepentingan kemajuan dan peningkatan ekonomi umat,

dan/atau kemajuan kesejahteraan umum lainnya yang tidak bertentangan dengan syariah dan peraturan perundang-undangan (UU No. 41, 2004).

Konsep Manajemen

Dalam dunia wakaf, seorang nazhir atau pengelola wakaf sangat membutuhkan keahlian manajemen *dalam* mengelola wakafnya. Manajemen ini dibutuhkan untuk mengatur kegiatan pengelolaan wakaf, menghimpun dana wakaf dan menjaga keharmonisan hubungan antara nazhir, wakif, dan masyarakat (Rozalinda, 2016). Berdasarkan mini research yang dilakukan penulis, bahwa pengelolaan wakaf produktif ini disamping memerlukan pengetahuan terhadap fikih wakaf sehingga wakaf yang dikelola tidak bertentangan dengan syariat, diperlukan juga penguasaan terhadap dua dasar teori atau ilmu. Pertama, teori berkenaan dengan manajemen. Kedua, teori berkenaan dengan bisnis dan *pengelolaan* keuangan.

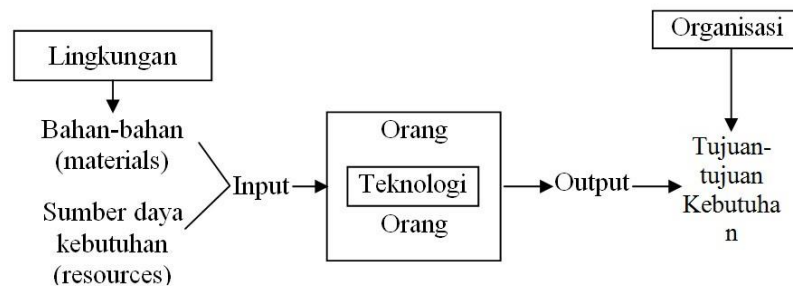
Management berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola (Wibowo, 2009). Definisi manajemen didefinisikan secara beragam berdasarkan pakar manajemen, diantaranya: Menurut Mary Parker Follett dalam Wibowo (2009) *definisi* manajemen adalah “manajemen merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain” (Wibowo, 2009). Menurut James A.F. Stoner dalam Rozalinda (2016) definisi manajemen adalah “sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan” (Rozalinda, 2016). Maka manajemen wakaf bisa diartikan sebagai suatu upaya seorang nazhir untuk melakukan *perencanaan*, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap wakaf yang dikelolanya, dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi dalam rangka menentukan dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

a. Manajemen Perencanaan Wakaf Produktif

Mondy & Premeaux (1995) dalam Wijaya & Rifa'i menjelaskan bahwa definisi perencanaan adalah “proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan” (Wijaya & Rifa'i, 2006). Maka, inti dari perencanaan dalam manajemen wakaf agar seorang manajer wakaf (dalam hal ini adalah nazhir) merumuskan tujuan berdasarkan metode, rencana dan logika. Kemudian menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan tersebut (Rozalinda, 2016). Perencanaan memiliki beberapa manfaat untuk kegiatan di suatu organisasi, diantaranya: Pertama, mengarahkan kegiatan organisasi mencakup penggunaan sumber daya dan tujuan organisasi. Kedua, menjadikan kegiatan konsisten dengan tujuannya. Ketiga, memonitor kemajuan organisasi, sehingga ketika organisasi sudah mulai menyimpang dari tujuannya bisa segera diluruskan (Hanafi, 2008). Keempat, meminimalisir pemborosan sumber daya (Rozalinda, 2016).

b. Manajemen Pengorganisasian Wakaf Produktif

Pengorganisasian, menurut Stephen P. Robbins & Mary Coulter dalam Hajiah Nurdiani (2016) bahwa definisi pengorganisasian adalah “proses pembentukan struktur organisasi yang mendukung dan memudahkan anggota organisasi melakukan pekerjaannya dengan memiliki fleksibilitas yang dibutuhkan untuk meraih kesuksesan di lingkungan yang dinamis” (Nurdiani, 2016). Menurut Thomas S. Batteman dan Scott A. Snell (2002) dalam Rozalinda (2016) yang dimaksud pengorganisasian adalah “mempertemukan dan mengoordinasikan SDM, sumber daya fisik, finansial, informasi dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan” (Rozalinda, 2016)



Gambar 2.1 Unsur Terbentuknya Organisasi

Sumber : Buku Pengantar Manajemen (Priyono, 2007)

Dari gambar di atas diketahui bahwa sebuah organisasi terbentuk dengan tiga unsur yaitu: Pertama, adanya kumpulan manusia. Kedua, adanya organisasi disertai tujuannya yang jelas. Ketiga, lingkungan melingkupi sumber dayanya (Priyono, 2007). Dalam manajemen wakaf, pengorganisasian memiliki fungsi untuk merumuskan dan menetapkan tugas, serta menetapkan setiap prosedur yang dibutuhkan. Setelah itu, menetapkan struktur organisasi dengan menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab masing-masing nazhir, kegiatan perekrutan nazhir, penyeleksian, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat pada lembaga pengelolaan wakaf (Rozalinda, 2016).

c. Manajemen Kepemimpinan Wakaf Produktif

Setelah struktur organisasi ditetapkan, orang-orangnya ditentukan. Langkah selanjutnya adalah membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Hanafi, 2008). Maka manajemen membutuhkan fungsi manajemen yang ketiga yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Daft (2003) dalam Priyono (2007) definisi kepemimpinan adalah “kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan” (Priyono, 2007). Islam telah memerintahkan pemiliknya untuk senantiasa taat kepada pimpinan selama tidak memerintahkan kepada kemaksiatan. Allah berfirman dalam surat al-Nisa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

“Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan para pemimpin kalian.”

Rasulullah ` juga pernah bersabda dalam hadits riwayat Ahmad dalam musnadnya nomor 3889 (Ibn Hanbal, 1995):

لَا طَاعَةَ لِمَخْلُوقٍ فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ

“Tidak ada ketaatan kepada makhluk dengan bermaksiat kepada Allah”

Dalam hal wakaf, kepemimpinan diimplementasikan dalam bentuk pengarahan (*directing*), mempengaruhi (*influencing*) dan memberikan motivasi (*motivating*) dalam mencapai tujuan pengelolaan wakaf (Rozalinda, 2016).

d. Manajemen Pengawasan Wakaf Produktif

Menurut Robins (1984) dalam Wijaya & Rifa'i (2006) bahwa yang dimaksud dengan pengawasan/pengendalian adalah “pengawasan merupakan pemantauan segala aktivitas untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan” (Wijaya & Rifa'i, 2006). Lebih jelas lagi Manullang (2005) dalam Anggraini (2019) mendefinisikan pengawasan sebagai berikut, “Pengawasan adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.” (Anggraini, 2019)

Dalam prinsip manajemen islam, pengawasan tidak hanya bersifat eksternal semata. Akan tetapi ada pengawasan yang lebih penting yaitu yang bersifat internal dengan meyakini bahwa Allah senantiasa mengawasi segala aktivitasnya. Demi terciptanya pengelolaan wakaf produktif yang efektif dan efisien perlu ditopang *System Operation Procedure* (SOP) yang dijadikan acuan dan pedoman dalam berorganisasi. Dalam manajemen wakaf SOP ini mutlak diperlukan karena dari sinilah nazhir dapat mengawasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dan target wakaf, serta melakukan tindakan evaluasi dan koreksi terhadap kekurangan dan penyimpangan yang terjadi (Rozalinda, 2016).

e. Jiwa Kewirausahaan Nazhir Wakaf Produktif

Nazhir atau manajer wakaf merupakan ujung tombak keberhasilan suatu wakaf. Seorang nazhirlah yang menentukan apakah wakaf akan diproduktifkan atau hanya dikonsumsi saja. Rendahnya pemanfaatan wakaf ini identik dengan rendahnya kemampuan nazhir (Jaharuddin, 2020). Menurut Hasanah (2005) dalam Dahlan (2014) bahwa masih banyak nazhir yang kurang mampu memahami tugas dan kewajiban selaku pengelola wakaf. Pengelolaan wakaf di masa mendatang harus dilakukan oleh nazhir yang profesional sehingga wakaf bisa berkembang produktif (Rahmat Dahlan, 2014). Nazhir menurut Prasinanda & Widiastuti (2019) adalah pihak yang menerima harta benda wakaf dari wakif untuk dikelola dan dikembangkan sesuai dengan peruntukannya (Prasinanda & Widiastuti, 2019).

Ada dua jenis kompetensi yang harus dikuasai nazhir yaitu kompetensi diniyah/agama dan kompetensi entrepreneurship. Dua kompetensi ini tersirat dalam firman Allah dalam surat al-Qashash [28] ayat 26:

قَالَتْ لِحَدِيثِهِمَا يَأْتِ اسْتَأْجِرُهُنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.”

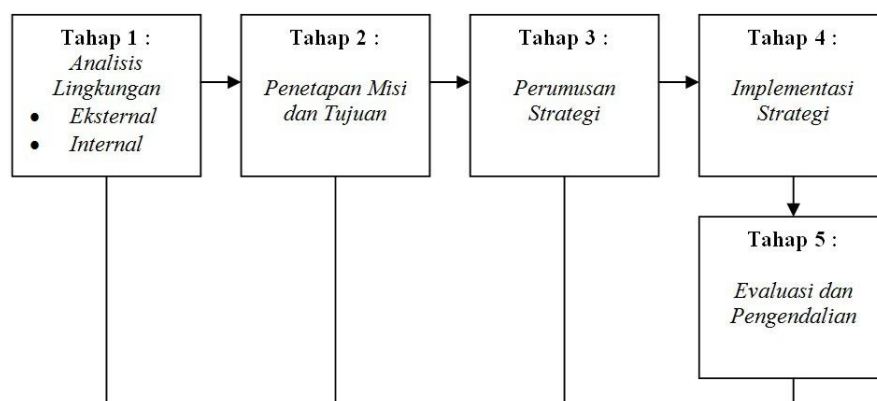
Al-Qawiyu (yang kuat) dalam ayat ini menunjukkan akan pentingnya kompetensi *kifayah* yang menunjukkan bahwa seseorang mampu mengemban tugas yang dibebankan kepadanya dan *al-Amîn* (yang terpercaya) menunjukkan akan pentingnya kompetensi *diniyah*. Ketika ia memiliki kompetensi *diniyah* akan mendapatkan kepercayaan dari orang lain. Kompetensi *diniyah* berhubungan dengan tiga hal: Pertama, kompetensi *diniyah ilmiah* yaitu yang berhubungan dengan ilmu agama Islam. Kedua, kompetensi *amaliyah diniyah* yaitu yang berhubungan dengan pengamalan ilmu agama Islam. Ketiga, kompetensi *da'wiyah* yaitu memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik, serta jiwa pendidik dan pembimbing (Jaharuddin, 2020). Kompetensi *kifayah* atau kompetensi entrepreneurship adalah kompetensi yang mengacu kepada kemampuan nashir dalam memelihara, menjaga, melindungi, memanfaatkan, mengembangkan, menginvestasikan dan mendistribusikan hasil atau keuntungan wakaf kepada pihak-pihak yang berhak menerimanya (Jaharuddin, 2020).

Konsep Strategi

Strategi dalam Kamus Bahasa Indonesia yang disusun Depdiknas (2008) memiliki pengertian “Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus” (Depdiknas, 2008). Dalam Kamus Webster dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan strategi adalah “rencana dan metode yang dilakukan secara cermat untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu panjang, dan keterampilan membuat dan melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan” (merriam-webster.com, n.d.).

Manajemen strategi menurut penulis merupakan proses penyusunan metode secara cermat mulai dari yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, dengan mengimplementasikan metode tersebut dan mengevaluasinya guna mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Menurut Priyono (2007) proses manajemen strategi terdiri dari (5) lima tahapan: Analisis Lingkungan, Penetapan Misi dan Tujuan, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi Strategi (Priyono, 2007).

Gambar 2.2 Langkah Proses Manajemen Strategi



Sumber : Buku Pengantar Manajemen (Priyono, 2007)

a. Strategi Pengembangan Bisnis di Dunia Pesantren

Sebagai upaya pesantren dalam menghadapi perubahan zaman, pesantren kini tidak hanya mengembangkan aspek keilmuan saja, akan tetapi dituntut juga

untuk mengembangkan *life skill*. Oleh karenanya saat ini, beberapa pesantren sudah mulai terlibat dalam pengembangan sektor perekonomian seperti bidang peternakan, perikanan, pertanian, pertokoan, koperasi, BMT dan *home industry* (Fasa, 2015). Pesantren saat ini dituntut untuk melakukan aktivitas bisnis agar bisa memenuhi pembiayaan mandiri (Abu 'Ala, 2006). Menurut Yusuf dan Suwito dalam Fasa (2015) diantara jenis usaha yang bisa dikembangkan oleh pesantren umumnya dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) kategori besar: Pertama, agrobisnis (pertanian, perikanan, perkebunan). Kedua, jasa (KBIH, percetakan, Lazis, BMT, koperasi). Ketiga, perdagangan (ritel, pertokoan, agen penjualan). Keempat, industri (penjernihan air, meubeler).

Menurut Nur Syam dalam Fasa (2015) terdapat 5 (lima) langkah yang harus dilaksanakan dalam melaksanakan kegiatan bisnis di pesantren: Pertama, menganalisis kebutuhan subjek sasaran ekonomi (*need assessment*). Kedua, melakukan analisis potensi SDM dalam kegiatan bisnis di pesantren. Ketiga, memetakan kebutuhan dan potensi untuk dijadikan sebagai rancangan program yang memadai. Keempat, melaksanakan program dengan memperhatikan jaringan kerja yang telah dimiliki pesantren. Kelima, melakukan evaluasi kinerja.

b. Strategi Pemasaran Produk Wakaf Produktif

Menurut Philip Kotler (2002) dalam Subagja (2016) bahwa yang dimaksud dengan pemasaran adalah suatu proses sosial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan, dan mereka inginkan dengan menciptakan dan mempertahankan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya.

Menurut Subagja pemasaran memerlukan 4 (empat) strategi untuk mencapai tujuannya (Subagja, 2016): Pertama, strategi produk dengan menyediakan segala hal yang bisa diadakan meliputi barang, jasa, tempat, dan gagasan yang bisa ditawarkan oleh produsen untuk dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan. Kedua, strategi harga yaitu dengan menetapkan harga suatu produk dengan melihat besarnya pengorbanan untuk menghasilkan keuntungan yang diharapkan. Strategi penetapan harga ini harus tepat guna kesinambungan produksi. Ketiga, strategi saluran distribusi yaitu metode penyampaian produk yang efektif dan efisien dari produsen kepada konsumen. Pengelola unit usaha harus memperhatikan tempat pendistribusian barang atau jasanya dengan tepat sehingga barang bisa sampai kepada konsumen dengan mudah. Keempat, strategi promosi yaitu dengan melakukan berbagai kegiatan untuk menyebarkan kelebihan produk atau layanannya sehingga membuat para konsumen berkeinginan untuk membelinya.

Diantara kunci keberhasilan strategi pemasaran yaitu memperhatikan faktor-faktor keputusan pembelian. Di era persaingan ketat seperti di zaman sekarang, terdapat banyak pilihan bagi konsumen ketika hendak membeli suatu produk. Maka, keberhasilan pemasaran sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor keputusan pembelian. Menurut Schiffman & Kanuk (2008) dalam Jajang Zaman (2017), keputusan pembelian adalah pemilihan dari dua atau lebih alternatif pilihan keputusan pembelian, artinya bahwa seseorang dapat membuat keputusan, haruslah tersedia beberapa alternatif pilihan (Zaman, 2017).

Setidaknya ada 4 (empat) hal yang mempengaruhi keputusan pembelian produk atau jasa yang harus diperhatikan, termasuk oleh pengelola bisnis pada lahan wakaf produktif:

1) Promosi

Definisi promosi menurut Martin L. Bell dalam (Jalaluddin & Audia, 2019) adalah semua jenis kegiatan yang ditunjukkan untuk mendorong permintaan. Jenis promosi menurut Dahmiri (2020) meliputi periklanan, *personal selling*, publisitas dan promosi penjualan (Dahmiri, 2020).

2) Persepsi Harga

Malik dalam Sari & Lestari (2019) mendefinisikan persepsi harga sebagai suatu proses dimana pelanggan menerjemahkan nilai harga dan atribut ke barang ataupun jasa yang diinginkannya (Sari & Lestari, 2019). Harga suatu barang menunjukkan nilai dimata konsumen. Ketika konsumen bersedia membayar, ia menilai bahwa manfaat yang diberikan oleh produk tersebut telah sesuai dengan uang yang harus dibayarkan.

3) Kualitas Pelayanan

Menurut Olsen dan Wyckoff dalam Setyarko (2016) bahwa kualitas layanan adalah perbandingan antara harapan konsumen dengan kinerja kualitas pelayanan (Setyarko, 2016). Menurut Sofian dalam Mulyadi Raf (2012) bahwa keberhasilan pemasaran produk sangat ditentukan oleh kualitas pelayanan yang diberikan. Pelayanan di sini mencakup pelayanan ketika proses penawaran, pelayanan ketika pembelian, pelayanan ketika menyerahkan produk yang dijual, dan setelahnya berupa jaminan dan perbaikan produk ketika rusak (Raf, 2012).

Kualitas pelayanan bisa dilihat dari beberapa hal diantaranya pelayanan yang ramah, pelayanan yang cepat, daya tanggap karyawan ketika pelanggan mengalami permasalahan, kesiapan karyawan untuk selalu melayani pelanggan, dan penampilan karyawan yang rapi.

4) Kemudahan Transaksi

Menurut Basu (2008) dalam Sari & Lestari (2019) bahwa yang dimaksud kemudahan dalam transaksi yaitu suatu pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk mendapatkan produk atau pelayanan yang relatif mudah, nyaman dan efisien (Sari & Lestari, 2019).

Diantara hal yang mendukung kemudahan transaksi di zaman ini dengan memanfaatkan *e-commerce* sebagai sarana transaksi. Pesantren Al-Ma'tuq dalam beberapa unit usahanya telah menggunakan jenis transaksi dengan sistem ini, dan hal ini cukup banyak konsumen terutama para wali santri dalam bertransaksi.

E-commerce adalah kegiatan transaksi bisnis secara online dengan menggunakan media internet dan perangkat online lainnya. Tujuannya agar perusahaan dapat meningkatkan keuntungan dengan cara yang lebih efektif dan efisien (Istanti, 2017).

Kemudahan konsumen dalam menggunakan situs jual beli online sangat mempengaruhi minat mereka untuk bertransaksi secara online (Istanti, 2017). Menurut Davis (2000) dalam Istanti (2017), ada beberapa

indikator kemudahan: Teknologi informasi (IT) yang mudah dipelajari, teknologi informasi mengerjakan dengan mudah apa yang diinginkan pengguna, keterampilan pengguna bertambah ketika menggunakan teknologi informasi, teknologi informasi mudah untuk dioperasikan, efisiensi waktu.

Maka, penulis berharap mudah-mudahan kedepannya setiap pesantren bisa memanfaatkan fasilitas *e-commerce* yang ada guna meningkatkan efektifitas dan penghasilan dari unit usaha wakaf produktifnya.

HASIL DAN ANALISIS

Profil Pesantren Al-Ma'tuq

Pesantren Al-Ma'tuq adalah lembaga pendidikan yang bernaung di bawah Yayasan Lajnah Khairiyah Musytarakah Jakarta. Peresmian Pesantren Al-Ma'tuq dihadiri oleh Bupati Sukabumi dan Duta Besar Kuwait ketika itu, tepatnya tanggal 2 Dzulqa'dah 1417 H/11 Maret 1997 M (almatuq.sch.id, 2022).

Menurut Ustadz Gaus selaku Bendahara Umum Pesantren Al-Ma'tuq dalam wawancara tanggal 23 Mei 2022, awalnya Pesantren Al-Ma'tuq hanya menerima calon santri dari anak-anak yang berstatus yatim yang mayoritasnya dari daerah timur Indonesia. Seiring berjalannya waktu, atas permintaan dari masyarakat Pesantren mulai membuka untuk anak non yatim. Pendaftaran non yatim pertama dibuka pada tahun ajaran 2007-2008 dengan jumlah santri sekitar 80 orang.

Dari lahan awal seluas 3.600 m², secara bertahap Pesantren terus berusaha menambah lahannya sampai akhirnya sekarang Pesantren Al-Ma'tuq telah memiliki enam lingkungan pendidikan di atas lahan seluas 97.016 m² atau 9,6 Ha.

Manajemen Perencanaan Manajemen Wakaf Produktif Al-Ma'tuq

Menurut Mudir Badan Usaha Al-Barakah dalam wawancara tanggal 14 Mei 2022 bahwa dalam perencanaannya Badan Usaha Pesantren Al-Ma'tuq telah menentukan tujuan inti diadakannya pengembangan usaha di atas lahan wakaf adalah untuk membantu ekonomi Pesantren dan memenuhi setiap kebutuhan masyarakat Pesantren. Harapannya Pesantren Al-Ma'tuq memiliki kemandirian sehingga tidak terus menerus bergantung kepada donatur.

Menurut Mudir Badan Usaha dalam wawancara bahwa kegiatan Badan Usaha Al-Barakah dimulai dari tahun 2009 dengan uang yang diberikan oleh Bendahara Pesantren sebesar 1,5 Juta Rupiah untuk modal awal pendirian kantin dengan tempat yang sudah disiapkan Pesantren. Dari satu kantin itu terus dikembangkan, sampai bisa membuka unit-unit usaha lain. Alhamdulillah, sekarang sudah ada 10 unit usaha dengan omsetnya lebih dari satu miliar.

No	Nama Unit Usaha	Tahun Berdiri	Letak
1	Kantin Pesantren	2009	Di dalam Pesantren
2	Depot Air Minum	2012	Di dalam Pesantren
3	Laundry	2012	Perum sebelah Pesantren
4	Pertanian	2012	Belakang Pesantren

No	Nama Unit Usaha	Tahun Berdiri	Letak
5	Konveksi	2012	Seberang Pesantren
6	Mini Market	2013	Dalam Pesantren
7	Travel Umroh	2019	Dalam Pesantren
8	Bakery	2020	Perum Gunungjaya
9	Al-Barakah Online	2020	Dalam Pesantren
10	Foto Copy	2021	Seberang Pesantren

Tabel 4.1 Unit Usaha Pesantren Al-Ma'tuq

Sumber Data : Website Resmi Pesantren Al-Ma'tuq (almatuq.sch.id, 2022)

Manajemen Pengorganisasian Wakaf Produktif Al-Ma'tuq

Menurut Wakil Badan Usaha Ustadz Rivan Awaludin dalam wawancara tanggal 12 Mei 2022 bahwa pihak Pesantren menyusun struktur organisasi terlebih dari orang-orang yang akan terlibat dalam pengelolaan usaha yang dimiliki Pesantren dengan membuka lowongan pekerjaan atau memberdayakan orang yang sudah ada di Pesantren dengan memperhatikan kemampuan/keahlian yang dimiliki. Untuk kriteria penerimaan dititik beratkan pada kualitas kerohaniaannya seperti kemampuan membaca al-Quran dan hal lainnya.

Ketua Yayasan Ustadz Ahmad Zawawi sebagai Ketua Yayasan bertugas mengawasi setiap kegiatan unit usaha dengan menerima laporan bulanan yang diserahkan oleh Mudir Am selaku Pimpinan Pesantren Al-Ma'tuq sekaligus wakil Yayasan dalam pengelolaan wakaf produktif di Pesantren. Mudir 'Am memberikan intruksi kepada Mudir Badan Usaha sebagai ketua pelaksana harian dari semua badan usaha yang ada di bawah pesantren. Masing-masing kepala bagian unit usaha menerima intruksi dan pengarahan dari Mudir Badan Usaha atau Wakil Mudir agar setiap kegiatan bisa berjalan dengan baik.

Manajemen Kepemimpinan Wakaf Produktif Al-Ma'tuq

Pengawasan dan pembinaan wakaf produktif di Pesantren Al-Ma'tuq dilakukan oleh Ketua Yayasan Ustadz Achmad Zawawi dan Mudir Am' Ustadz ade Hermansyah. Adapun ketua pelaksana harian diamanahkan kepada Mudir Bidang Usaha Ustadz Herwan dan Wakil Mudir Ustadz Rivan. Menurut Imam Syihabudin, Staf Keuangan Badan Usaha Al-Barakah dalam wawancara tanggal 14 Mei 2022, bahwa Mudir Badan Usaha dan Wakil Mudir keduanya benar-benar menjadi sosok pemimpin yang menjadikan bawahannya nyaman. Mudir Badan Usaha sering mengingatkan kepada bawahannya bahwa kerja mereka bukan hanya untuk dunia tapi harus untuk akhirat juga. Beliau senantiasa memotivasi bahwa struk gaji yang diterima di dunia itu struk gaji yang pertama, gaji yang kedua akan diterima di akhirat kelak, maka perlu meluruskan niat. Dari segi kompetensi pun keduanya memiliki kompetensi yang baik.

Untuk meningkatkan intelektual keislaman setiap karyawan, setiap bulan diadakan daurah kitab yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan selama satu pekan dari jam 07.00 sampai jam 08.00 pagi. Kegiatan ini diakhiri dengan pengerjaan soal, kemudian dipilih tiga terbaik dari seluruh peserta dan diberikan hadiah. Untuk meningkatkan *leadership* pada diri Mudir dan Wakil Mudir Badan Usaha, keduanya

ditugaskan minimal satu semester sekali untuk mengikuti seminar pelatihan enterpreneur dan kepemimpinan sehingga hal ini meningkatkan kualitas kepemimpinan mereka dalam mengelola wakaf produktif pesantren.

Manajemen Pengawasan Wakaf Produktif Al-Ma'tuq

Nazhir memiliki tugas mengevaluasi pencapaian tujuan dan target kegiatan sesuai dengan standar dan prinsip investasi dalam ekonomi syariah serta melakukan klarifikasi dan koreksi jika ditemukan penyimpangan dalam proses kegiatan. Demi terciptanya pengelolaan wakaf produktif yang efektif dan efisien, nazhir melakukan pengontrolan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dan target wakaf dengan melalui SOP (*Standard Operating Procedure*) yang telah disusun. Melakukan tindakan evaluasi dan koreksi terhadap kekurangan yang terjadi. Demikian juga nazhir bertugas mengawasi kegiatan penyaluran dana wakaf yang telah diterima. Menurut Mudir Badan Usaha Al-Barakah Ustadz Herwan dalam wawancara tanggal 14 Mei 2022 bahwa kegiatan pengawasan dilakukan dengan melakukan pengontrolan setiap hari. Masing-masing kepala bagian juga diwajibkan untuk menyetorkan laporan, baik laporan harian, pekanan, maupun bulanan kepada Mudir Badan Usaha atau wakilnya.

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mudir Badan Usaha Ustadz Herwan tanggal 14 Mei 2022 dan observasi penulis di Pesantren Al-Ma'tuq, potensi untuk pengembangan wakaf produktif Pesantren Al-Ma'tuq terangkum dalam 8 (delapan) poin: Pertama, kompetensi diniyah dan *kifayah* yang dimiliki oleh nazhir. Kedua, hubungan yang kuat dengan para donatur internal terutama wali santri. Ketiga, hubungan yang kuat dengan donatur dari luar negeri terutama dari negara Kuwait. Keempat, Pesantren Al-Ma'tuq sudah mulai mengembangkan *e-commerce* pada beberapa unit usahanya. Kelima, Pesantren telah memiliki konsumen pasar dalam jumlah yang cukup besar. Keenam, kehalalan produk dan transaksi lebih terjaga dengan adanya para ustadz yang memahami fikih muamalah. Ketujuh, keberadaan tim IT di Pesantren cukup membantu digitalisasi pengelolaan wakaf produktif. Kedelapan, kerjasama yang baik antar bidang di Pesantren untuk kesuksesan unit usaha Pesantren.

Analisis Tantangan Pengelolaan Wakaf Produktif di Pesantren Al-Ma'tuq

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mudir Badan Usaha Ustadz Herwan tanggal 14 Mei 2022 dan observasi penulis di Pesantren Al-Ma'tuq, tantangan pengembangan wakaf produktif Pesantren Al-Ma'tuq terangkum dalam 5 (lima) poin: Pertama, manajemen pengelolaan masih dengan gaya pesantren bukan gaya profesional perusahaan. Kedua, jurusan pendidikan karyawan yang tidak linier dengan tugasnya. Ketiga, angka kehilangan barang di mini market yang cukup tinggi ($\pm 1\%$). Keempat, pemasaran masih berkutik ke santri dan walinya. Kelima, pengadaan barang tidak selengkap kompetitor.

Analisis Strategi Fundraising Dana Wakaf Pesantren Al-Ma'tuq

Menurut pengamatan penulis, strategi fundraising wakaf produktif Pesantren Al-Ma'tuq terfokus pada dua poin inti. Pertama, pembukaan donasi dari donatur luar negeri melalui Yayasan Lajnah Khairiyah yang memiliki hubungan yang cukup erat dengan para donatur di Kuwait. Kedua, dengan pembukaan donasi kepada masyarakat pesantren, baik wali santri maupun yang lainnya. Pada awalnya lahan pesantren luasnya hanya 3600 m persegi atas wakaf dari Ir. Bakri, kini luasnya sudah mencapai 9,7 Ha. Kemudian untuk pembangunan dan perluasannya dibantu oleh para donatur dari Kuwait, sehingga setiap lembaga pendidikan diberikan nama dengan nama keluarga donaturnya (Al-Ma'tuq, Al-Zamil, Al-Bassam, Al-'Unaizy dan Al-'Afaf).

No	Nama Markaz	Tahun	Luas
1	Markaz Al-Ma'tuq	1997	13,662
2	Markaz Al-Zamil	2011	18,436
3	Markaz Al-Bassam	2016	15,801
4	SD Al-'Unaizy	2018	5,191
5	TKIT	2019	2,665
6	Markaz Al-'Afaf	2020	7,290
7	Aset tanah Sawah	2012	33,971
Total Luas Tanah			97,016

Tabel 4.2 Aset Tanah Pesantren Al-Ma'tuq Sukabumi

Sumber Data: Website Resmi Pesantren Al-Ma'tuq (almatuq.sch.id, 2022)

Menurut Michael Norton (2002) dalam Nurani & Vahlevi (2021) bahwa kegiatan fundraising perlu memperhatikan 6 (enam) prinsip: Pertama, harus mau meminta. Kedua, memperbanyak relasi. Ketiga, memperhatikan hubungan masyarakat dan menjaga kepercayaan. Keempat, menjual produk dari hasil wakafnya untuk menunjukkan kepada masyarakat bahwa dukungan yang mereka lakukan memberikan hasil. Kelima, ucapan terima kasih dan menghargai kedermawanan donatur (Nurani & Vahlevi, 2021). Menurut pengamatan penulis, enam prinsip di atas sangat diperhatikan oleh pengelola wakaf di Pesantren Al-Ma'tuq, sehingga hampir setiap proyek pembangunan yang direncanakan hampir semuanya terealisasi dengan cepat. Tentu ini semua atas kemudahan dari Allah.

Analisis Strategi Pengembangan SDM Wakaf Produktif Pesantren Al-Ma'tuq

Menurut Mudir Badan Usaha Ustadz Herwan dalam wawancara tanggal 14 Mei 2022 bahwa strategi pengembangan SDM pengelola wakaf produktif Pesantren dilakukan dengan dua hal: Pertama, kegiatan pelatihan yang sifatnya mengembangkan skill pengelola seperti mengikuti seminar ISO 9001, study banding ke Pesantren lain untuk melihat pengelolaan usahanya, juga diberikannya kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan kuliah lagi. Kedua dari segi pengembangan rohaninya, menurut Imam Syihabudin dalam wawancara tanggal 14 Mei 2022 yaitu dengan 3 (tiga) hal: Pertama, kegiatan taklim wajib ba'da zuhur membahas kitab Riyadhush Shalihin karangan Imam Nawawi. Kedua, daurah karyawan setiap bulan dengan pemberian reward untuk peserta terbaiknya. Ketiga, penanaman orientasi akhirat dari Mudir Badan Usaha, yaitu dengan mengingatkan

bahwa kerjanya mereka di tempat ini apabila diniatkan untuk amal shalih, insyallah akan dapat pahala.

Analisis Strategi Pengembangan Usaha Wakaf Produktif Al-Ma'tuq

Berdasarkan hasil Wawancara dengan Mudir Badan Usaha Ustadz Herwan tanggal 14 Mei 2022 bahwa strategi yang ditetapkan Badan Usaha pengelola wakaf produktif Pesantren Al-Ma'tuq terangkum dalam 4 (empat) poin, yaitu: Pertama, memanfaatkan setiap peluang yang bisa dijadikan sebagai ladang usaha. Kedua, menjaga kepercayaan dari masyarakat dengan peningkatan mutu kualitas manajemen. Ketiga, mengevaluasi kegiatan usaha secara berkala baik harian, pekanan, bulanan maupun tahunan. Keempat, menciptakan jenis usaha baru dengan memanfaatkan hasil dari keuntungan dari usaha yang ada.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Strategi pengembangan wakaf produktif yang ideal berdasarkan hasil analisis di Pesantren Al-Ma'tuq dan literasi dari tulisan yang berkenaan dengan wakaf produktif di pesantren terangkum dalam 4 (empat) strategi berikut: Pertama, strategi fundraising dengan konsep "siapa saja bisa berwakaf". Kedua, strategi pemberdayaan harta wakaf dengan memberdayakan setiap lahan kosong untuk dijadikan lahan produktif. Ketiga, strategi pengembangan kompetensi nazhir dalam hal kifayah dan diniyah. Keempat, strategi pemasaran hasil wakaf produktif dengan menggunakan sistem e-commerce.

Saran

Berdasarkan gambaran penelitian yang dilakukan penulisan tesis ini, tentunya dengan segala kekurangan, maka penulis mencoba memberikan saran: Pertama, ditujukan untuk pemerintah, mudah-mudahan kedepannya pesantren bisa dijadikan pusat pengembangan wakaf produktif nasional di bawah bimbingan BWI, mengingat besarnya potensi dan kuantitas lahan yang dimiliki pesantren di Indonesia. Kedua, untuk para peneliti yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema wakaf produktif di pesantren, bisa mengkaji digitalisasi pengelolaan wakaf di pesantren dan strategi pengembangannya. Mengingat zaman yang sudah serba digital dan pengguna internet yang semakin meningkat, termasuk masyarakat pesantren. *Wa shallallâhu 'alâ Nabiyyinâ Muhammad wa 'alâ âlihi washahbihi wa sallam. Walhamdulillâhi rabbil 'âlamîn.*

DAFTAR PUSTAKA

Pustaka yang berupa jurnal ilmiah:

- Anggraini, D. (2019). Analisis Pengawasan Sistem Pengajaran di Edu Smart Learning Center Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 7. <https://doi.org/10.35126/ilman.v7i1.80>
- Azizah, S. N. (2016). Manajemen Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Ihya Ulumuddin Kesugihan Cilacap). *Al-Tijary*, 77-96. <https://doi.org/10.21093/at.v2i1.611>

- Dahmiri, D. (2020). Strategi Promosi Sebagai Upaya Meningkatkan Volume Penjualan. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 4(1), 179–188. <https://doi.org/10.22437/jssh.v4i1.9838>
- Istanti, F. (2017). Pengaruh Harga, Kepercayaan, Kemudahan Berbelanja dan E-Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Belanja Online di Kota Surabaya. *Jurnal Bisnis Teknologi*, 4(1), 14–22.
- Jalaluddin, J., & Audia, R. (2019). Faktor—Faktor Yang Memengaruhi Keputusan Masyarakat Menjadi Anggota Koperasi Syariah 212 (Studi Kasus di Banda Aceh dan Aceh Besar). *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 5, 163–182.
- Kasdi, A. (2019). Productive Waqf for The Modernization Pesantren. *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 14(2), 245–266. <https://doi.org/10.21043/edukasia.v14i2.5292>
- Prasinanda, R. P., & Widiastuti, T. (2019). Peran Nazhir Dalam Mengelola Hasil Wakaf Uang Pada Badan Wakaf Indonesia Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 6(12), 2553–2567. <https://doi.org/10.20473/vol6iss201912pp2553-2567>
- Rahmat Dahlan. (2014). Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi Nazhir terhadap Wakaf Uang. *Al-Iqtishad Journal of Islamic Economics*, 6(2), 305–315.
- Raf, M. (2012). Pengaruh Faktor-Faktor Memotivasi Konsumen Berbelanja Terhadap Keputusan Konsumen Berbelanja di Pasar Modern Kota Jambi. *Digest Marketing*, 1(1), Article 1. <https://online-journal.unja.ac.id/digest/article/view/638>
- Sari, M. R., & Lestari, R. (2019). Pengaruh Persepsi Harga, Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan dan Dampaknya Pada Minat Pembelian Ulang Konsumen Keretaapi Kelas Eksekutif Argo Parahyangan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v15i1.642>
- Subagja, I. (2016). Pelaksanaan Strategi Bisnis Dan Pemasaran Pt. Blue Bird, Tbk. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 4. <https://doi.org/10.35137/jmbk.v4i3.63>
- Zaman, J. (2017). *Jurnal Pemasaran.pdf*. *Jurnal Economica*, 2(01), 36–41.

Pustaka berbentuk buku:

- Abu 'Ala. (2006). *Peran Pesantren Dalam Transformasi Sosial, dalam Pembaruan Pesantren*. LKIS Printing.
- al-Bukhari, M. (2012). *Shahih al-Bukhari (Cetakan Pertama)*. Muassah Al-Risalah.
- Depdiknas. (2008). *Kamus Besar Indonesia*. Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional Jakarta.
- Ibn Hanbal, A. (1995). *Musnad Imam Ahmad (Cetakan Pertama)*. Dar al-Hadits.
- Jaharuddin. (2020). *Manajemen Wakaf Produktif. Kaizen Sarana Edukasi*.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen (Cetakan Pertama)*. Zifatama Publisher.
- Qahaf, M. (2005). *Manajemen wakaf produktif (H. M. Mas Rida, Trans.)*. Khalifa.
- Rozalinda. (2016). *Manajemen Wakaf Produktif*. Rajawali Pers.
- al-Sa'di, A. (2000). *Taisir al-Karim al-Rahman fi Tafsir Kalam al-Mannan (Cetakan Pertama)*. Muassah al-Risalah.

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Cetakan ke 19). Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (Cetakan Keempat). Alfabeta.
- Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep, Prinsip dan Operasionalnya* (Cetakan Pertama). Akademia Pustaka.
- Tanjung, H. (2022). *Wakaf dan Ekonomi Syariah, Isu-isu Kontemporer* (Cetakan Pertama). Elex Media Komputindo.
- Wibowo, S. (2009). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Politeknik Telkom Bandung.
- Wijaya, C., & Rifa'i, M. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen* (Cetakan Pertama). Perdana Publishing.

Pustakan dari Media Online

- almatuq.sch.id. (2022, May 11). Pesantren Al-Ma'tuq Sukabumi. Mahad Al-Ma'tuq. <https://almatuq.sch.id/>
- bwi.go.id. (2020, February 24). Makna Wakaf Produktif | Badan Wakaf Indonesia | BWI.go.id. Badan Wakaf Indonesia (BWI).
- Fasa, M. I. (2015). *Manajemen Unit Usaha Pesantren (Studi Kasus Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur)* [Masters, UIN Sunan Kalijaga]. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/15651/>
- Hanafi, M. (2008). *Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen*. https://www.academia.edu/40603881/Konsep_Dasar_dan_Perkembangan_Teori_Manajemen
- <https://www.bwi.go.id/4508/2020/02/24/makna-wakaf-produktif/>
- merriam-webster.com. (n.d.). Dictionary by Merriam-Webster: America's most-trusted online dictionary. Retrieved May 1, 2022, from <https://www.merriam-webster.com/>
- Nurdiani, H. (2016). *Implementasi Fungsi Manajemen Menurut Robbins dan Coulter Pada Laboratorium Amil Zakat Infak Sedekah Manajemen Dakwah (LAZIS MD)*. Adoc.Pub. <https://adoc.pub/implementasi-fungsi-manajemen-menurut-robbins-dan-coulter-pa.html>
- UU No. 41. (2004). UU No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf [JDIH BPK RI]. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/40788/uu-no-41-tahun-2004>