

**PENGUNAAN METODE COMMUNITY BASED MANAGEMENT DALAM
PENGELOLAAN ASET WAKAF (TINJAUAN TERHADAP LEMBAGA WAKAF
AL-KHAIBAR DAN SABILILLAH KOTA MALANG)**

M. Hasan Ubaidillah

Uin Sunan Ampel Surabaya

ubaidillah_mhasan@uinsby.ac.id

abstrack

Waqf is one of the philanthropic endeavours aimed at reducing inequality and equalising human development. In its development, waqf has metamorphosed into productive waqf that can provide economic value to society through modern waqf management methods. This research seeks to provide a comprehensive understanding of the concept and dynamics of waqf, the community-based management method in waqf management, and the use of this method in modern waqf institutions. This research is a social and economic research with a combination of data collection methods, namely through library research and interview methods conducted at two waqf institutions in Malang city. The waqf institutions in question are Al-Khaibar Waqf Institution and Sabilillah Waqf Institution in Malang city. The results of this research are: 1) Waqf is interpreted as holding property that can be taken advantage of by maintaining its original form to be distributed to permissible ways and has undergone many developments, both from the form, management institutions, and content; 2) as for what is meant by community-based management is a pattern of community empowerment centered on community participation based on the organisation; and 3) the application of the CBM method in Malang City waqf institutions is symbiotic hierarchical, with several stages, namely: problem solving, problem analysis, determining goals and objectives, planning, implementation, and evaluation.

Abstrak

Wakaf merupakan salah satu leaga filantropis yang diarahkan untuk dapat mengurangi ketimpangan dan meratakan pembangunan manusia. Dalam perkembangannya, wakaf telah bermetamorfosis menjadi wakaf produktif yang dapat memberikan nilai ekonomis bagi masyarakat melalui metode pengelolaan wakaf modern. Penelitian ini berupaya memberikan pemahaman yang komprehensif terkait dengan konsep dan dinamika wakaf, metode *community based management* dalam pengelolaan wakaf, dan penggunaan metode tersebut pada lembaga wakaf modern. Penelitian ini merupakan penelitian sosial dan ekonomi dengan metode pengumpulan data yang dilakukan secara kombinatif, yakni melalui *library research* dan metode wawancara yang dilakukan pada dua lembaga wakaf di kota Malang. Lembaga wakaf yang dimaksud adalah Lembaga Wakaf Al-Khaibar dan

Lembaga Wakaf Sabilillah di kota Malang. Adapun hasil dari penelitian ini adalah: 1) Wakaf dimaknai sebagai menahan harta yang bisa diambil manfaatnya dengan menjaga bentuk aslinya untuk disalurkan kepada jalan yang dibolehkan dan telah mengalami banyak perkembangan, baik dari wujud, lembaga pengelolaan, dan konten; 2) adapun yang dimaksud dengan *community based management* adalah pola pemberdayaan masyarakat yang berpusat pada partisipasi masyarakat berbasis pada organisasi; dan 3) penerapan metode CBM pada lembaga wakaf Kota Malang bersifat simbiosis hierarkis, dengan beberapa tahapan, yakni: *problem solving*, *problem analysis*, menentukan tujuan dan sasaran, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Kata Kunci: Wakaf, Pengelolaan, *Community Based Management*

PENDAHULUAN

Tiga tahun terakhir, prestise lembaga wakaf sebagai basis strategis pengembangan ekonomi umat mencuri perhatian pemerintah, mulai dari tingkat provinsi sampai pemerintah pusat. Wakaf menjadi harapan utama untuk mengurangi ketimpangan sosial dan pemeratakan pembangunan manusia. Tidak tanggung-tanggung, untuk mewujudkan impian tersebut, seluruh elemen seperti pemerintah provinsi, bank berbasis syariah, lembaga wakaf sampai perguruan tinggi, bersama-sama menyusun strategi taktis mengembangkan wakaf secara kolaboratif, mulai dari inovasi digital maupun konvensional. Disadari, bahwa lembaga keuangan syariah yang paling sumbangtif dan filantropis menyelesaikan problem ekonomi saat ini adalah melalui sistem wakaf.

Namun sayangnya, prestise wakaf tersebut tidak sebanding dengan hasil pengelolaan wakaf yang dituai. Aset wakaf yang membentang dan potensial, tidak mampu dikelola dengan baik oleh nadzir wakaf. Seperti yang diungkap oleh Dikuraisyin (2020), kegagalan pengelolaan wakaf produktif terletak pada kelemahan sumber daya manusia, nadzir wakaf masih dominan memanfaatkan cara-cara tradisional. Aset wakaf yang begitu banyak, hanya pada angka 23% yang dikelola, sisanya didiamkan tanpa ada kegiatan pengembangan. Dari 23% tersebut, itupun 72% digunakan membangun tempat ibadah yang non produktif seperti

masjid dan mushalla. Sedangkan sisanya untuk pembangunan sekolah, pesantren dan kegiatan sosial.¹

Medias (2021) malansir data menarik terkait pengelolaan aset wakaf di Indonesia, menyatakan bahwa terdapat tiga tingkat kualitas kelola wakaf. *Pertama*, pengelolaan tradisional, dimana wakaf belum mampu memberikan efek pemberdayaan. *Kedua*, pengelolaan model modern, dimana wakaf bisa bernilai produktif pada sisi tertentu. *Ketiga*, pengelolaan wakaf modern, yakni wakaf telah berwujud laba dari modal wakaf. Sementara pengelolaan wakaf di Indonesia, masih berada pada level tingkat pertama menuju ke tingkat kedua.² Dikuatkan oleh Ketua Badan Pelaksana Badan Wakaf Indonesia (BWI) Muhammad Nuh, bahwa pengelolaan aset wakaf ada tiga level; level satu yaitu mengelola aset wakaf secara sederhana seperti membangun mushalla dan masjid. Level dua yakni mengelola aset wakaf menjadi bernilai ekonomis seperti minimarket. Level tiga yakni mengalola aset wakaf melalui perkembangan ekonomi global seperti aset uang dan investasi. Posisi lembaga wakaf di Indonesia masih didominasi oleh level satu.³ Ini berarti, pengelolaan wakaf di Indonesia masih tertinggal jauh dari negara-negara seperti Maroko dan Sudan.

Persoalan ini semakin meruncing saat data dari Kementerian RI tahun 2020 yang didukung oleh studi yang dilakukan oleh Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta mencatat bahwa hampir 95% aset wakaf belum dimanfaatkan secara produktif hingga wakaf tidak mampu berperan untuk menyelesaikan problem sosial-ekonomi di masyarakat.⁴ Ketidakmampuan tersebut, menurut Arifin (2014) disebabkan oleh dua hal, yakni nadzir wakaf yang belum certified dan literasi wakaf produktif yang tidak diserap

¹ Basar Dikuraisyin, "Manajemen Aset Wakaf Berbasis Kearifan Lokal dengan Pendekatan Sosio-Ekonomi di Lembaga Wakaf Sabilillah Malang", ZIZWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf 7, 2(2020): 100-101.

² Fahmi Media; Ekon Kurniasih Pratiwi, "the Evaluation of Muhammadiyah Waqf Assets Utilization in Magelang", IQTISHADIA: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam 12, 1(2019): 101-118.

³ Anom Prihantono, BWI perlu Selesaikan Tiga Masalah Mendasar untuk Tumbuhkan Wakaf (Antaranews.com, 2019) lihat pada situs <https://www.antaranews.com/berita/1204299/bwi-perlu-selesaikan-tiga-masalahmendasar-untuk-tumbuhkan-wakaf> diakses tanggal 29 Juli 2023

⁴ Fakta dan Permasalahan Wakaf (BWIkotamalang.com, 2020). Lihat dalam <http://bwikotamalang.com/fakta-dan-permasalahan-wakaf.html> diakses tanggal 29 Juli 2023.

oleh masyarakat.⁵ Sehingga wajar, jika aset wakaf seluas 2.171.041.349,74 M2 hanya berhasil dikelola 5% dari angka tersebut.⁶ Data ini menunjukkan bahwa pengelolaan wakaf di Indonesia belum efektif seperti yang diharapkan.

Penggambaran masalah diatas menyiratkan terjadinya pertentangan antara idealitas dengan realitas. Yang ideal, semestinya wakaf mampu menyelesaikan kesejajangan ekonomi umat sesuai amanah UU Nomor 41 tahun 2004. Namun realitas berbicara lain, wakaf hanya berupa aset mati yang tidak mampu berbicara banyak dari aspek sosio-ekonomi. Oleh karena itu, sudah saatnya pengelolaan wakaf dilakukan rekonstruksi dan rekontekstualisasi. Rekonstruksi diarahkan untuk menggeser paradigma tradisional ke arah produktifitas, sedangkan rekontekstualisasi dilekatkan pada aspek digital. Sehingga menghasilkan pengelolaan wakaf yang efektif dan berdampak ekonomis bagi kesejahteraan masyarakat.

Strategi pengembangan wakaf yang ideal digunakan oleh lembaga-lembaga pengelola wakaf modern adalah metode Community-Based Management (CMB) berbasis pada pola penghimpunan wakaf menggunakan platform digital. Carter mendefinisikan strategi CMB dengan *a strategy for achieving a people-centered development where the focus of decision making with regard to the sustainable use of natural resources in an area lies with the people in the communities of that area*.⁷ Pemaknaan Carter menggambarkan bahwa metode CMB memanfaatkan human capital sebagai modal, dimana pengambilan langkah pengelolaan wakaf berpusat pada organisasi. Penerapan metode CMB berbasis pada platform digital adalah strategi baru pengembangan aset wakaf yang diprakarsai oleh perguruan tinggi, pemerintah dan lembaga keuangan syariah.

Tulisan ini berupaya memberikan eksplanasi yang komprehensif terkait dengan metode CMB sebagai salah satu strategi pengelolaan wakaf. Selanjutnya, pembahasan akan difokuskan dengan berpedoman pada tiga rumusan masalah berikut: 1) Bagaimana konsep

⁵ Jaenal Arifin, "Problematisasi Perwakafan di Indonesia (Telaah Historis Sosiologis)", Jurnal Zakat dan Wakaf 1, 2(2014): 251.

⁶ Dwi Aditya Putra; Siti Nur Azzura, Mengupas Wakaf Uang dan Potensinya di Indonesia (merdeka.com, 2020) lihat <https://www.merdeka.com/khas/mengupas-wakaf-uang-dan-potensinya-di-indonesia-mildreport.html> diakses tanggal 29 Juli 2023.

⁷ Zubaedi, Pengembangan Masyarakat: Wacana dan Praktik (Jakarta: Kencana, 2014), 73.

dan dinamika pengelolaan wakaf di Indonesia?; 2) apa yang dimaksud dengan metode Community Based Management?; dan 3) bagaimana penggunaan metode Community Based Management dalam pengelolaan wakaf?.

Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam wilayah penelitian “sosial dan ekonomi” dengan pengkhususan pada wilayah lembaga filantropis, dimana pengelolaan aset sosial sebagai gejala menjadi sasarannya. Wilayah ini berbanding lurus dengan jenis penelitian institusi fenomenologis di mana peneliti turun langsung ke lokasi penelitian dengan menggambarkan institusi lembaga wakaf untuk kemaslahatan sosial. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kasus institusi (case study research). Penelitian ini didekati dengan pendekatan analisis diskriptif (deskriptive analysis). Institusi yang dimaksud adalah lembaga wakaf di Kota Malang dengan melakukan analisis terhadap model pengembangan aset wakaf.

Pembahasan

1. Konsep dan Dinamika Manajemen Wakaf

Wakaf memiliki tiga definisi terminologi dalam Kamus Lisanul Aarab, yakni: *al-habs*, *al-man'u*, dan *as-sukun*. *Al-habs* berarti menahan, secara operasional diibaratkan seperti polisi yang menahan penjahat dan memaskkannya ke dalam penjara hingga dia tidak bisa melakukan aksinya kembali. *Al-man'u* berarti mencegah, secara operasional diibaratkan seperti seorang ibu mencegah anaknya agar tidak bermain api. *As-sukun* berarti berhenti atau diam, secara operasional diibaratkan seperti seekor unta yang diam dan berhenti dari berjalan.⁸ Adapun secara etimologis, wakaf dimaknai sebagai menahan harta yang bisa diambil manfaatnya dengan menjaga bentuk aslinya untuk disalurkan kepada jalan yang dibolehkan.

Wakaf dapat dibedakan menjadi tiga bentuk berdasarkan pada tujuannya. *Pertama*, wakaf yang memiliki tujuan untuk kepentingan umum dan tidak ditujukan pada individu atau pihak tertentu, disebut sebagai wakaf sosial atau *khairi*.⁹ *Kedua*, wakaf yang

⁸ Ahmad Sarwat. *Fiqh Waqaf*. (Jakarta: Rumah Fiqh Publishing, 2018), 5.

⁹ Putra, Trisno Wardi. "Penghimpunan Dana Zakat Infak Dan Sedekah di Badan Amil Zakat Nasional." *Laa Maisyir: Jurnal Ekonomi Islam* 6.2 (2019): 246-260.

tujuannya memberikan manfaat kepada wakif, keturunannya, keluarganya, atau orang-orang tertentu tanpa memandang diferensiasi sosial dan struktural, disebut sebaga wakaf ahli atau *dzurri*. *Ketiga*, wakaf yang tujuannya bersifat kombinatif antara dua bentuk wakaf sebelumnya, yakni untuk kepentingan umum dan keluarga, disebut wakaf gabungan atau *musytarak*.¹⁰

Wakaf telah banyak mengalami perkembangan baik dari segi wujud benda yang diwakafkan, kelembagaan yang mengelola, sampai pada segi konten pengembangan wakaf. Sejak tahun 2004 wujud benda wakaf telah banyak mengalami perkembangan. Semula benda wakaf hanya diwujudkan dalam bentuk benda tidak bergerak seperti tanah dan bangunan, kini benda wakaf dapat berwujud benda bergerak seperti uang, kendaraan, emas, surat berharga, dan lainnya. Adapun secara kelembagaan, aset wakaf telah mengalami perkembangan yang berarti dengan eksisnya lembaga wakaf seperti Badan Wakaf Indonesia yang didalamnya dikelola oleh nadzir dengan kualifikasi dan sertifikat profesional. Konten pengembangan wakaf di zaman modern diwujudkan dalam bentuk investasi, obligasi, dan saham.¹¹ Perkembangan-perkembangan sebagaimana dimaksud merupakan bentuk respon dari kemajuan teknologi dan kebutuhan masyarakat.

Wakaf merupakan salah satu dana Phylantropi Islam yang memiliki pontensi besar untuk kesejahteraan Negara. Potensi tersebut akan efektif jika pengelolaannya dilaksanakan dengan serius dan maksimal, Indonesia tergolong Negara yang memiliki potensi wakaf terbesar, hal ini dikarenakan jumlah penduduknya yang mayoritas muslim.¹² Oleh karenanya, pengelolaan wakaf harus diarahkan pada wakaf produktif yang dapat memberikan tambahan nilai terhadap pemanfaatan aset wakaf.

Wakaf produktif secara terminologi adalah transformasi (proses penambahan nilai) dari pengelolaan wakaf yang alami menjadi pengelolaan wakaf yang profesional untuk meningkatkan atau menambah manfaat wakaf. Selain itu, wakaf produktif dapat

¹⁰ Yuliana, Yuliana, Yulfrita Adamy, and Chelliana Adhila. "Pengaruh Dana Zakat Infak dan Sedekah (ZIS) Terhadap Kemiskinan Di Kabupaten/Kota Provinsi Aceh." *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik Indonesia* 6.2 (2019): 203-214.

¹¹ Amelia Fauzia; Nani Almuin; Tati Rohayati; Endi Aulia Garadian, *Fenomena Wakaf di Indonesia: Tantanagn Menuju Wakaf Produktif* (Jakarta: BWI Press, 2016), 45.

¹² Syamsuri dkk, "Potensi Wakaf di Indonesia (Kontribusi Wakaf dalam Mengurangi Kemiskinan)" Vol. 12 No 1, December 2020. 79-94

diartikan sebagai proses pengelolaan benda wakaf untuk meningkatkan (memaksimalkan) fungsi-fungsi wakaf agar dapat memenuhi kebutuhan para pihak yang berhak menerima manfaatnya sehingga dengan terpenuhinya kebutuhan para pihak yang berhak menerima manfaatnya maka wakaf dalam batasan-batasan tertentu telah berfungsi untuk menyejahterakan masyarakat.

Berikut beberapa jenis wakaf produktif yang dimaksud:

- a. Wakaf uang
- b. Wakaf saham
- c. Wakaf obligasi syariah
- d. Wakaf Surat Berharga Syariah Negara

Karakteristik kegiatan wakaf adalah untuk tujuan kebaikan dan pengabdian, kasih sayang dan toleransi, tolong menolong dan bukan untuk memperoleh keuntungan sepihak. Pengelolaan secara profesional menempati posisi penting dalam wakaf dan sangat menentukan agar wakaf lebih bermanfaat atau tidak tergantung pada kepiawaian pengelolanya, bagus atau buruk.¹³ Wakaf produktif bukanlah hal yang baru, namun pelaksanaan selama ini lebih banyak pada benda-benda wakaf yang tak bergerak serta peruntukannya lebih banyak untuk kepentingan ibadah mahah, seperti masjid, musholla, pesantren, kuburan.¹⁴ Secara ekonomi, wakaf diharapkan dapat membangun harta produktif melalui kegiatan investasi dan produksi saat ini, untuk dimanfaatkan hasil bagi generasi yang akan datang. Wakaf juga mengorbankan kepentingan sekarang untuk konsumsi demi tercapainya pengembangan harta produktif yang berorientasi pada sosial, dan hasilnya juga akan dirasakan secara bersama oleh masyarakat yang akan datang.¹⁵ Oleh karenanya, dibutuhkan metode pengelolaan aset wakaf yang tepat untuk dapat membangun dan meningkatkan perekonomian di masyarakat. Salah satu metode yang

¹³ Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi dalam Ekonomi Islam dan Format Keadilan Ekonomi Indonesia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 88

¹⁴ S. R. Khamis; M.C. Salleh, "Study On The Efficiency of Cash Waqf Management In Malaysia", *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 4, 1(2018): 61-84.

¹⁵ A. Bakhri, "Peranan Wakaf Produktif Pemuda Muhammadiyah untuk Kesejahteraan Warga Desa Longkeyang, Bodeh, Pernalang", *Indonesian Journal of Islamic Literature and Muslim Society* 1, 2(2019): 199-214.

dapat digunakan adalah *Community Based Management* dengan pola pemberdayaan masyarakat melalui konsep *participatory social* dan *corporate organizer*.

2. Metode Community Based Management Berbasis Platform Digital

Metode CBM dikenal sebagai metode paling efektif dalam memberdayakan masyarakat menggunakan konsep *participatory social* dan berbasis pada *corporate organizer*, yakni pola pemberdayaan masyarakat yang berpusat pada partisipasi masyarakat berbasis pada organisasi.¹⁶ Metode ini pertama kali dikenalkan oleh Carter, seorang sosiolog Inggris pada tahun 1980. Carter mendefinisikan Metode Community-Based Management (CMB) dengan *a strategy for achieving a people-centered development where the focus of decision making with regard to the sustainable use of natural resources in an area lies with the people in the communities of that area*.¹⁷ Pemaknaan Charter menggambarkan bahwa metode CMB memanfaatkan human capital sebagai modal, dimana pengambilan langkah pengelolaan aset berpusat pada organisasi. Dengan demikian, metode CMB dimaknai sebagai pendekatan (*approach, methods*) yang mengelola program dengan cara meletakkan pengetahuan dan partisipasi masyarakat lokal sebagai basisnya, jika demikian, maka CBM suatu strategi untuk mewujudkan pembangunan masyarakat dimana human capital sebagai tumpuan mengambil keputusan melalui kerangka organisasi.¹⁸

Secara praktis, *Community Based Management* memiliki lima tahapan yang terdiri atas: *problem solving, problem analysis, aims and obyektives, action plan, dan action*. Pada tahap pertama, yakni *problem solving* atau pemetaan masalah dilakukan dengan mengelompokkan dan menentukan masalah yang dihadapi oleh masyarakat. Tahap kedua adalah *problem analysis* yakni dilakukan dengan mengukur dan mengidentifikasi inventaris masalah untuk selanjutnya dikelompokkan berdasarkan pada kualifikasi tertentu agar mudah dalam menentukan penyelesaian. Tahap selanjutnya adalah penentuan tujuan dan sasaran yang dilakukan dengan penentuan visi pengemangan,

¹⁶ Dedeh Maryani; Ruth Roselin E. Nainggolan, *Pemberdayaan Masyarakat* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 209.

¹⁷ Zubaedi, *Pengembangan Masyarakat: Wacana dan Praktik* (Jakarta: Kencana, 2014), 73.

¹⁸ Ardito Bhinadi, *Penanggulangan Kemiskinan dan Pemberdayaan Masyarakat* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 100.

tujuan berjangka, dan indikator ketercapaian. Berikutnya adalah tahap perencanaan tindakan yang dilakukan secara langsung untuk mencapai tujuan. Terakhir tahap pelaksanaan kegiatan yang harus dilaksanakan dengan tetap memperhitungkan efektifitas dan resiko yang timbul sebagai bahan evaluasi.

3. Penggunaan Metode Community Based Management dalam Manajemen Wakaf

a. Manajemen Aset di Al-khaibar Kota Malang

Minimarket “Al-Khaibar” UNISMA Malang merupakan salah satu contoh pengembangan wakaf produktif dalam bentuk usaha bisnis, dimana Minimarket tersebut di bangun di atas tanah wakaf seluas 300 m² . Tanah yang diwakafkan oleh Pusat Pimpinan Lembaga Pendidikan Ma[”]arif NU di Jakarta. Saat ini minimarket al-Khaibardiantau oleh manajemen yang kemudian laporannya langsung ke nazhir wakaf produktif. Karena wakaf ini dikembangkan dalam model minimarket, maka dalam mengembangkan wakaf produktif ini memberikan sebuah inovasi untuk bersaing dengan minimarket-minimarket besar lainnya seperti alfamaret dan indomaret yaitu dengan memberikan harga yang lebih murah. Minimarket al-Khaibar ini tidak dibebani oleh biaya operasional bangunan, karena berdiri di atas tanah wakaf. Karena pendanaan dari wakaf maka untuk harapan ke depannya yaitu Minimarket al-Khaibarini dapat membuka cabang lagi.

Hasil pengelolaan wakaf melalui minimarket Al-khaibar diperuntukan untuk kemaslahatan umat Islam. Hasil pengelolaan juga disalurkan untuk mauquf alaih yang mana mauquf alaihnya tidak tidak dibatasi seperti zakat sebelumnya. Presentase hasil pengelolaan wakaf produktif dialokasikan , 10% untuk nazhir, mauquf alaih 20-30%, sisanya 60- 70% dikembangkan lagi. Alokasi yang lebih 50% tersebut dikembangkan untuk kesejahteraan umat Islam sendiri. Jika umat Islam dapat memahami hal ini, InsyaAllah wakaf produktif dapat dijadikan pondasi umat Islam untuk mengentaskan masalah ekonomi umat, masalah kesehatan umat, masalah kesejahteraan umat.

Sebagaimana pola pengelolaan wakaf produktif untuk kepentingan umum yang meniscayakan sistem pengawasan, minimarket Al-khaibar diawasi langsung oleh Kementrian. Dimana yang dilakukan oleh Kementerian Agama adalah mengawasi,

meminta pelaporan, meng-audit secara langsung, karena Kementrian Agama sendiri selaku wakif wakaf produktif tersebut. Untuk pengawasan sendiri dilakukan secara rutin setiap tiga bulan sekali, akan tetapi jika ada permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan wakaf produktif Kementerian Agama terjun langsung ke lapangan untuk memantau. Kementrian Agama melihat langsung perkembangannya hal ini dikarenakan ada sesuatu yang memang harus disampaikan ke nazhir dalam mengelola wakaf produktif.

Adapun terkait manajemen pengembangan wakaf produktif wakaf produktif Yayasan UNISMA, nadzir dalam pengembangannya menerapkan fungsi-fungsi manajemen guna membantu agar tujuan tercapai dengan efisien. Sistem fungsional dan operasional terkait pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA mencakup perencanaan (planing), pengorganisasian (organitation), pengembangan SDM (human resource development), pengawasan (controlling), pengarahan (leading), representasi (representation), dan penganggaran (budgeting). Manajemen pengembangan wakaf tersebut selaras dengan prinsip pengembangan wakaf dengan menggunakan metode *Community Based Management*.

Pengelolaan lembaga aset wakaf di al-Khaibar Kota Malang pada didasarkan pada problem ekonomi sosial baik yang timbul maupun tersembunyi. Identifikasi masalah tersebut bukan hasil kajian lembaga, melainkan dari hasil serap aspirasi akar rumput (gress road), baik melalui kegiatan jagong maton (kumpul-kumpul selesai shalat di serambi masjid), musyawarah RT ataupun jajak pendapat pada penelitian mauquf alaih. Identifikasi masalah ini menjadi dasar bagi tersusunnya program kegiatan pemberdayaan. Proses penemuan masalah (finding problem) adalah yang paling utama sebelum identifikasi, penemuan sifatnya kualitatif dan sistematis menggunakan standar. Berikut beberapa tahapan dari *Community Based Management* yang diterapkan di Lembaga Wakaf Al-khaibar Kota Malang:

1) *Problem solving*

Lembaga Wakaf al-Khaibar Malang, jika dianalisis, menggunakan finding problem dalam pemecahan masalahnya, hal ini dilakukan melalui hasil riset mauquf alaih dengan akurasi waktu minimal tiga tahun terakhir.

2) *Problem analysis*

Pada tahap ini, hasil pemetaan masalah setelah melalui proses finding and identification, dianalisis secara sistematis menggunakan skala urgensi melalui konten jenis, ukuran dan ruang lingkup permasalahan obyek pengembangan. Pengukuran tersebut bertujuan untuk melihat skala signifikansi untuk diprogramkan oleh lembaga wakaf.

3) Penentuan tujuan dan sasaran

Jika mengikuti standar penetapan metode CBM maka pada tahapan ini menghasilkan output jelas, yaitu Standart Operasional Pelaksanaan (SOP) dan rencana strategis (Renstra). Di dalam SOP dan Renstra tersebut termuat visi pengembangan, tujuan, program berjangka. Hal ini dilakukan dengan memetakan masalah dan rencana taktis penyelesaian problem. Perancangan atau design rencana program dalam metode POAC sudah melambungkan tujuan.¹⁷⁰ Menurut peneliti, tujuan utama lembaga wakaf Kota Malang adalah memfasilitasi kegiatan usaha masyarakat (mauquf alaih) melalui penyediaan usaha produktif lembaga wakaf. Itu artinya, tujuan terbentuk setelah menentukan rancangan kegiatan solutif.

4) Perencanaan tindakan

Pada tahap ini, dilakukan perencanaan langsung untuk mencapai tujuan. Bagian-bagian penting yang harus disiapkan adalah aset manusia, modal sosial, jaringan (network), pendanaan, waktu, faktor pendukung dan penghambat, stakeholders, pihak-pihak signifikan, pemain kunci dan segala hal yang mendukung terlaksananya tujuan. Perencanaan yang dilakukan lembaga wakaf Kota Malang berupa planning actualization, suatu perencanaan tindakan yang langsung memuat implemantasi dengan titian SDM, jaringan, pendanaan dan waktu. Sebenarnya, apa yang dimaksud metode CBM perencanaan tindakan ini sudah digambarkan pada tabel perencanaan tahapan ketiga.

5) Pelaksanaan kegiatan

Pada tahapan ini, masyarakat melaksanakan kegiatan yang telah dirancang sedetail mungkin dari waktu pelaksanaan, target, capaian kualitatif, target, segmentasi

sampai pada refleksi. Selain itu, teori ini mengarahkan pelaksanaan untuk juga mengidentifikasi konsekuensi atau resiko yang ditimbulkan baik positif maupun negatif sebagai efek dari aksi tersebut. Pola pengukuran resiko yang dilakukan berbasis pada kemungkinan-kemungkinan strategi dan teori dampak.

b. Manajemen Aset di Badan Wakaf Indonesia Kota Malang

Lembaga Wakaf Sabilillah Malang merupakan bangunan masjid pada umumnya. Diayomi Kementerian Agama sejak tahun 1980 berbentuk yayasan diberi nama Yayasan Sabilillah. Pada mulanya, Masjid Sabilillah hanya tempat ibadah biasa, bukan lembaga wakaf atau lembaga filantropi. Mendapat respon positif dari para donatur, KH. Tholchah Hasan bersama beberapa tim ingin memperluas jangkauan Masjid Sabilillah menjadi lembaga sosial yang bergerak di bidang Zakat, Infak, Sadaqah dan Wakaf (Zizwaf) tanpa mengurangi fungsi utamanya sebagai tempat ibadah. Selain antusiasme masyarakat yang mendukung, faktor geografis dimana Masjid Sabilillah terletak di pusat Kota Malang.

Identifikasi aset wakaf ini menjadi pola manajemen aset yang dikembangkan oleh Lembaga Wakaf Sabilillah Malang. Semua aset (manusia, alam dan sosial) diintegrasikan dalam setiap program dan pengemabangan aset wakaf. Menjadi pertimbangan dan pedoman saat menjalankan semua kegiatan produktif. Bahkan aset wakaf sampai dengan tiga tahun terakhir, meningkat terus. Inilah yang menjadi strategi pengembangan aset wakaf yang produktif. Pertama, aset manusia. Karakter dan attitude manusia berpengaruh besar terhadap etos kerja, profesionolitas dan tanggungjawab. Suatu desa atau daerah, dapat mengembangkan potensi lokalnya jika sumber daya manusia yang dimiliki mampu bekerjasama dan bermusyawarah dengan rukun. Kedua, aset alam. Letak geografis Lembaga Wakaf Sabilillah Malang berada tepat di tengah-tengah kota Malang. Wilayah yang dikelilingi oleh tempat usaha bisnis kecil mulai dari pedagang emperan, pasar, konveksi, serta UMKM yang sesak tapi tertata rapi. Selain itu, tempat tinggal masyarakat yang terpisah dari tempat usaha, tetap menampilkan iklim pedesaan yang kental nilai-nilai relegiusitas, kekeluargaan dan gotong royong. Ketiga, aset sosial. Tingkat solidaritas dan kekeluargaan adalah modal sosial utama untuk mengembangkan aset wakaf. Tipe

masyarakat yang memiliki tingkat kekeluargaan dan kepedulian baik pada hubungan individu, sosial maupun kelembagaan. Tipe hubungan masyarakat seperti ini, persis yang tergambar di Sabilillah Malang. Sekalipun aktifitas padat untuk kegiatan ekonomi, namun rasa sosial dan religiitas menjadi yang utama.

Lembaga Wakaf Sabilillah Malang menjadi penerima penghargaan dari Kementerian Agama sebagai lembaga pengelolaan aset wakaf percontohan nasional. Penyematan ini bukan tanpa alasan, produktifitas pengembangan aset wakaf mampu menyulap masyarakat setempat menjadi berdaya. Manajemen aset wakaf produktif berupa sarana ibadah (masjid) mampu bermetemorfosis terpecah pada sektor-sektor ekonomi untuk mensejahterakan masyarakat. Gerakan pengembangan aset wakaf di Lembaga Wakaf Sabilillah menyisir semua usaha-usaha kecil untuk dikembangkan dengan model manajemen ekonomi syariah secara profesional. Sehingga, pada perkembangannya terus menanjak dan mengundang pada wakif untuk melakukan deposito atau gerakan wakaf uang. Keberhasilan mengembangkan usaha/bisnis ini tidak terlepas dari aset wakaf yang dimiliki sebagai sumber daya. Diantaranya adalah, yaitu: Pertama, wakaf uang atau tunai. Model pengelolaan wakaf tunai di Sabilillah Malang berbeda dengan model pengelolaan wakaf tunai pada umumnya. Pembayaran wakaf tunai dibayar secara bertahap atau diangsur sampai pada akad nominal yang disampaikan. Kedua, wakaf tanah. Aset wakaf berupa tanah ini terpakai untuk pembangunan gedung, tanpa ada yang tersisa.

Selain masjid sebagai pusat pengembangan aset wakaf, Lembaga Wakaf Sabilillah Malang juga mengembangkan aset berupa pendidikan dari jenjang TK sampai SLTP dan pesantren, bahkan memiliki Lembaga Pendidikan Islam (LPI); Lembaga Layanan Kesehatan yang bekerjasama dengan RS ISslam; dan koperasi yang membawahi unit pertokoan, BMT dan Pujasera. Hasil manajemen aset wakaf, mampu mengembangkan usaha, memberikan intensif, kridit usaha mikro dan modal pada puluhan peguyuban. Prestasi ini tidak lepas dari pendekatan model manajemen aset yang digalakan oleh lembaga wakaf Sabilillah Malang dengan menggunakan pendekatan kerifan lokal berbasis sosial-ekonomi. Berikut dijelaskan hasil penelitiannya.

Basis utama pengelolaan aset wakaf di lembaga wakaf Kota Malang adalah human capital (potensi manusia). Masyarakat Kota Malang dikenal tipe komunitas yang elegan, memiliki etos kerja tinggi dan taat beragama. Tipe demikian, memudahkan pengelolaan berjalan maksimal dan mudah menyesuaikan visi. Efektifitas kegiatan pengelolaan yang berbasis human capital adalah yang terbaik dibandingkan dengan potensi-potensi lainnya. Human capital, seperti yang dilansir Nyoman Januarsa merupakan modal primer dalam ilmu manajemen modern dan bahkan keberhasilan masyarakat Konghuchu menguasai social-business di China, disebabkan oleh penguatan interesting human capital sebelum melakukan restorasi.¹⁹

Hanya saja, konsep human capital yang diusung oleh lembaga wakaf Kota Malang bersifat komunitas (community), dimana sebaran struktur tugas pengelolaan baik berhubungan dengan user maupun organizer. Itu artinya, konsep human capital yang diterapkan oleh lembaga wakaf Kota Malang searah dengan metode pemberdayaan masyarakat melalui dorongan organisasi yang dinamakan Metode Community-Based Management (selanjutnya ditulis, CMB) yang dirintis oleh Charter. Dalam praktiknya, Metode CMB memanfaatkan human capital (potensi sumber daya manusia) yang bersifat komunitas. Maksud komunitas disini, oleh Charter dimaknai sebagai sekelompok orang yang memiliki visi sama, tujuan sama, karakter sama, etos kerja sama dan berkeinginan sama, baik sifatnya informal maupun formal. Informal terbentuk menjadi ikatan komunitas tidak resmi, sedangkan formal bersifat organisasi resmi.²⁰

Penutup

Wakaf dimaknai sebagai menahan harta yang bisa diambil manfaatnya dengan menjaga bentuk aslinya untuk disalurkan kepada jalan yang dibolehkan. Dewasa ini konsep wakaf telah mengalami perkembangan, mulai dari wujud benda yang diwakafkan, lembaga

¹⁹ I Nyoman Januarsa; Oktiyas Muzaky Luthfi, "Community Based Coastal Conservation in Buleleng Bali", ECSOFiM: Economic and Social of Fisheries and Marine Journal 4, 2(2017): 166-173.

²⁰ Aat Royhatudin; Supardi; Juhji, "Transformational Leadership Style in Implementing Madrasa Based Management", Tarabawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan 6, 1(2020): 21-29.

pengelola wakaf, sampai pada konten pengembangan wakaf. Wakaf produktif merupakan salah satu bentuk dari metamorfosis wakaf yang diarahkan untuk kepentingan umum dengan meningkatkan nilai ekonomis dan produktifitas benda yang diwakafkan. Adapun salah satu metode yang digunakan dalam wakaf produktif adalah *Communiy Based Management*.

Metode *Community Based Management* dikenal sebagai metode paling efektif dalam memberdayakan masyarakat menggunakan konsep participatory social dan berbasis pada corporate organizer, yakni pola pemberdayaan masyarakat yang berpusat pada partisipasi masyarakat berbasis pada organisasi. Metode ini dikembangkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dalam setiap sistem pengelolaan. Diantara lembaga wakaf yang menerapkan metode ini dalam pengelolaan aset wakaf adalah Lembaga Wakaf Al-khaibar Kota Malang dan Lembaga Wakaf Sabilillah Kota Malang.

Penerapan metode CBM pada lembaga wakaf Kota Malang bersifat simbiosis hierarkis, yakni beberapa komponen indikator dilakukan, namun ada beberapa indikator yang tidak disempurnakan. Langkah-langkahnya sebagai berikut: 1) *problem solving*, lembaga wakaf Kota Malang menggunakan finding problem dan identification problem, kemudian; 2) *problem dianalisis* tanpa melalui pemetaan problem. Analisis problem bersifat komprehensif mulai dari konten materi, signifikansi dan resiko; 3) perencanaan tindakan (*class action*) adalah penyusunan program pengembangan mauquf alaih dengan tiga pola; program, resiko dan mitigasi resiko; 4) pelaksanaan berjangka, program pengembangan wakaf didasarkan pada komunitas UMKM yang terdiri dari jangk pendek, menengah dan jangka panjang; 5) pelaksanaan program di semua jangk; 6) evaluasi bersifat informal dan formal. Informal dilakukan setiap satu bulanan, dwi bulanan. Sementara evaluasi formal dilakukan setiap semester dan satu tahun.

Daftar Pustaka

Ahmad, Sarwat. *Fiqh Waqaf*. (Jakarta: Rumah Fiqh Publishing, 2018).

Bakhri, A. "Peranan Wakaf Produktif Pemuda Muhammadiyah untuk Kesejahteraan Warga Desa Longkeyang, Bodeh, Pematang", *Indonesian Journal of Islamic Literature and Muslim Society* 1, 2(2019): 199-214.

- Bhinadi, Ardito. *Penanggulangan Kemiskinan dan Pemberdayaan Masyarakat* (Yogyakarta: Deepublish, 2019).
- Dikuraisyin, Basar. "Manajemen Aset Wakaf Berbasis Kearifan Lokal dengan Pendekatan Sosio-Ekonomi di Lembaga Wakaf Sabilillah Malang", *ZIZWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf* 7, 2(2020): 100-101.
- Fauzia, Amelia; Nani Almuin; Tati Rohayati; Endi Aulia Garadian, *Fenomena Wakaf di Indonesia: Tantangan Menuju Wakaf Produktif* (Jakarta: BWI Press, 2016)
- Jaenal Arifin, "Problematika Perwakafan di Indonesia (Telaah Historis Sosiologis)", *Jurnal Zakat dan Wakaf* 1, 2(2014): 251.
- Januarsa, I Nyoman; Oktiyas Muzaky Luthfi, "Community Based Coastal Conservation in Buleleng Bali", *ECISOFiM: Economic and Social of Fisheries and Marine Journal* 4, 2(2017): 166-173
- Khamis, S. R.; M.C. Salleh, "Study On The Efficiency of Cash Waqf Management In Malaysia", *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 4, 1(2018): 61-84.
- Maryani, Dedeh; Ruth Roselin E. Nainggolan, *Pemberdayaan Masyarakat* (Yogyakarta: Deepublish, 2019).
- Media, Fahmi; Ekon Kurniasih Pratiwi, "the Evaluation of Muhammadiyah Waqf Assets Utilization in Magelang", *IQTISHADIA: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam* 12, 1(2019): 101-118.
- Noor, Ruslan Abdul Ghofur. *Konsep Distribusi dalam Ekonomi Islam dan Format Keadilan Ekonomi Indonesia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003)
- Putra, Trisno Wardi. "Penghimpunan Dana Zakat Infak Dan Sedekah di Badan Amil Zakat Nasional." *Laa Maisyir: Jurnal Ekonomi Islam* 6.2 (2019): 246-260.
- Royhatudin, Aat; Supardi; Juhji, "Transformational Leadership Style in Implementing Madrasa Based Management", *Tarabawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 6, 1(2020): 21-29.
- Syamsuri dkk, "Potensi Wakaf di Indonesia (Kontribusi Wakaf dalam Mengurangi Kemiskinan)" Vol. 12 No 1, December 2020. 79-94

- Yuliana, Yuliana, Yulfrita Adamy, and Chelliana Adhila. "Pengaruh Dana Zakat Infak dan Sedekah (ZIS) Terhadap Kemiskinan Di Kabupaten/Kota Provinsi Aceh." *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik Indonesia* 6.2 (2019): 203-214.
- Zubaedi, *Pengembangan Masyarakat: Wacana dan Praktik* (Jakarta: Kencana, 2014).
- Anom Prihantono, BWI perlu Selesaikan Tiga Masalah Mendasar untuk Tumbuhkan Wakaf (Antaraneews.com, 2019) lihat pada situs <https://www.antaraneews.com/berita/1204299/bwi-perlu-selesaikan-tiga-masalahmendasar-untuk-tumbuhkan-wakaf> diakses tanggal 29 Juli 2023
- Dwi Aditya Putra; Siti Nur Azzura, *Mengupas Wakaf Uang dan Potensinya di Indonesia* (merdeka.com, 2020) lihat <https://www.merdeka.com/khas/mengupas-wakaf-uang-danpotensinya-di-indonesia-mildreport.html> diakses tanggal 29 Juli 2023.
- Fakta dan Permasalahan Wakaf (BWIkotamalang.com, 2020). Lihat dalam <http://bwikotamalang.com/fakta-dan-permasalahan-wakaf.html> diakses tanggal 29 Juli 2023.