



---

## Manajemen Aset Wakaf Produktif Berbasis Prinsip Istitsmar Al-Waqf Pada Pesantren: Rekonstruksi Tata Kelola Nazhir Menuju Kemandirian Ekonomi Lembaga

Sofwan Manaf<sup>1</sup>, Abdul Wahid Wandana<sup>2</sup>, Hani Alfalah Tsani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Darunnajah, Jakarta, Indonesia

<sup>1</sup>sofwanmanaf@darunnajah.ac.id\*, <sup>2</sup>wahidkaffah@darunnajah.ac.id, <sup>3</sup>hanialfalah@darunnajah.ac.id

### Abstract

*Productive waqf occupies a strategic position in pesantren efforts to achieve economic self-reliance, yet this potential is frequently constrained by weak nazhir governance and the limited application of the principle of istitsmar al-waqf (investment of endowed assets). This study aims to analyze the model of productive waqf asset management in a pesantren setting and to identify the factors that support and hinder its effectiveness at Pondok Pesantren Darunnajah 23 Darul Muzari'in. The research employs a qualitative approach with a case study design. Data were gathered through in-depth interviews, observation, and document review, then analyzed using the Miles and Huberman interactive model within a framework of four management functions: planning, organizing, actuating, and controlling. The findings show that the pesantren manages roughly ten hectares of endowed land through a collective Board of Nazhir under Yayasan Darunnajah, operating cooperative and plantation business units with monthly reporting to the parent foundation. This institutional strength coexists with several vulnerabilities, namely the unfinished legal status of the assets and business realization that remains disproportionate to the land's potential. Successful management rests on three pillars: professional nazhir capacity, business diversification aligned with the pesantren's needs, and a transparent accountability system toward donors (wakif) and the wider community. The study contributes to a governance model that integrates modern management principles with the authority structure of the pesantren. Its implication is that strengthening pesantren self-reliance requires completing the assets' legal status and transforming the nazhir's role from a charitable orientation toward a measurable entrepreneurial one.*

*Keywords: Istitsmar Al-Waqf, Productive Waqf, Asset Management, Nazhir, Pesantren Self-Reliance*

### Abstrak

Wakaf produktif menempati posisi strategis dalam upaya pesantren mencapai kemandirian ekonomi, namun potensi ini kerap terhambat oleh lemahnya tata kelola nazhir dan minimnya penerapan prinsip istitsmar al-waqf atau investasi harta wakaf. Penelitian ini bertujuan menganalisis model manajemen aset wakaf produktif berbasis pesantren sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat efektivitasnya di Pondok Pesantren Darunnajah 23 Darul Muzari'in. Pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif dengan desain studi kasus. Data dihimpun lewat wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen, kemudian dianalisis memakai model interaktif Miles dan Huberman dalam kerangka empat fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pesantren mengelola aset wakaf seluas sekitar sepuluh hektar melalui Dewan Nazhir yang kolektif serta menjalankan unit usaha koperasi dan kerkebunan, dengan pelaporan bulanan kepada yayasan induk. Kekuatan pada aspek kelembagaan nazhir ini berdampingan dengan sejumlah kerentanan, terutama status legalitas aset yang belum tuntas serta realisasi usaha yang belum sebanding dengan potensi lahan. Keberhasilan pengelolaan wakaf produktif bertumpu pada tiga pilar, yakni kapasitas nazhir yang profesional, diversifikasi unit usaha yang selaras dengan kebutuhan pesantren, dan sistem akuntabilitas yang transparan kepada wakif serta masyarakat. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model tata kelola wakaf yang memadukan prinsip manajemen modern dengan struktur otoritas kepesantrenan. Implikasinya, penguatan kemandirian pesantren menuntut penuntasan legalitas aset dan transformasi peran nazhir dari orientasi karitatif menuju orientasi kewirausahaan yang terukur.

**Kata Kunci:** Istitsmar Al-Waqf, Wakaf Produktif, Manajemen Aset, Nazhir, Kemandirian Pesantren

### 1. Pendahuluan

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang secara historis berdiri di atas basis kemandirian. Berbeda dari lembaga pendidikan formal yang bertumpu pada anggaran negara, pesantren tumbuh dan bertahan melalui swadaya masyarakat, terutama lewat institusi wakaf. Sebagian besar aset yang menopang keberlangsungan pesantren, mulai dari lahan, asrama, ruang belajar, hingga sarana ibadah, bersumber dari wakaf yang dihimpun secara turun-temurun. Ketergantungan historis pada wakaf ini menjadikan tata kelola aset wakaf sebagai persoalan yang menentukan hidup-matinya sebuah pesantren.

Manajemen Aset Wakaf Produktif Berbasis Prinsip Istitsmar Al-Waqf Pada Pesantren: Rekonstruksi Tata Kelola Nazhir Menuju Kemandirian Ekonomi Lembaga

Realitas di lapangan justru menunjukkan paradoks. Meskipun pesantren memiliki basis aset wakaf yang besar, mayoritas aset tersebut masih dikelola secara konsumtif dan statis. Tanah wakaf kerap dibiarkan sebagai lahan kosong yang tidak menghasilkan, bangunan hanya berfungsi sebagai fasilitas ibadah atau belajar tanpa nilai tambah ekonomi, dan potensi produktif yang melekat pada aset belum tergarap secara terencana. Akibatnya, banyak pesantren tetap bergantung pada iuran santri dan bantuan eksternal untuk membiayai operasionalnya, sebuah kondisi yang rapuh dan tidak berkelanjutan dalam jangka panjang.

Padahal, transformasi aset wakaf dari statis menjadi produktif berpotensi menjadi sumber pembiayaan mandiri yang berkelanjutan bagi pesantren, sehingga mengurangi ketergantungan pada sumber-sumber yang tidak pasti (Manaf et al., 2025). Data Kementerian Agama yang disampaikan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam pada 2024 mencatat sekitar 440.500 titik tanah wakaf di Indonesia dengan luas lebih dari 57.200 hektare dan pertumbuhan aset tahunan sekitar enam persen, namun baru sekitar empat persen di antaranya dialokasikan untuk pemanfaatan produktif (Kementerian Agama, 2024). Data ini memperlihatkan bahwa persoalan wakaf di Indonesia bukan terletak pada kelangkaan aset, melainkan pada rendahnya produktivitas pengelolannya.

Secara normatif, keluar dari paradoks tersebut menuntut penerapan prinsip *istitsmar al-waqf* atau investasi harta wakaf. Prinsip ini menempatkan aset wakaf bukan sekadar sebagai objek yang dijaga keabadiannya, melainkan sebagai modal yang harus dikembangkan agar manfaatnya mengalir berkelanjutan kepada penerima manfaat. Dalam khazanah fikih kontemporer, *istitsmar al-waqf* menjadi ijtihad yang menjembatani prinsip klasik keabadian pokok wakaf dengan tuntutan pemanfaatan hasil secara maksimal (Qahaf, 2005). Aset wakaf yang tidak dikembangkan justru berisiko menyusut nilainya karena inflasi dan biaya pemeliharaan, sehingga membiarkannya statis bertentangan dengan maqashid wakaf itu sendiri.

Dari sisi regulasi, Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf secara eksplisit membuka ruang bagi pengelolaan wakaf produktif dan menempatkan nazhir sebagai aktor sentral yang bertanggung jawab atas pengembangan dan pemeliharaan aset (Republik Indonesia, 2004). Kerangka hukum ini diperkuat Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang mengakui pesantren sebagai lembaga dengan tata kelola dan kemandirian yang dilindungi negara (Republik Indonesia, 2019). Namun kedua regulasi ini belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi praktik pengelolaan yang profesional di tingkat pesantren. Kesenjangan antara mandat regulasi dan praktik lapangan inilah yang menempatkan persoalan tata kelola, bukan sekadar ketersediaan aset atau regulasi, sebagai isu sentral.

Persoalan menjadi lebih kompleks karena struktur otoritas pesantren berpusat pada figur kiai. Pengelolaan wakaf produktif menuntut kompetensi yang berbeda dari sekadar penjagaan aset, yakni kemampuan perencanaan usaha, manajemen risiko, literasi keuangan, dan akuntabilitas pelaporan. Sementara itu, pengasuh pesantren kerap menempati posisi sebagai nazhir sekaligus pemimpin spiritual dan manajerial. Rangkap peran ini di satu sisi memberi legitimasi dan kepercayaan, tetapi di sisi lain berpotensi menimbulkan persoalan tata kelola ketika batas antara otoritas kharismatik dan pengelolaan kelembagaan yang akuntabel menjadi kabur. Ketegangan antara logika kharismatik-tradisional dan logika manajerial-modern inilah yang menjadi latar utama penelitian ini (Sofi et al., 2025).

Penelitian ini mengambil Pondok Pesantren Darunnajah 23 Darul Muzari'in sebagai lokus studi kasus. Pesantren wakaf ini berlokasi di Kecamatan Cigeulis, Kabupaten Pandeglang, Provinsi Banten, didirikan oleh KH. Maftuh Basyuni di atas lahan seluas kurang lebih sepuluh hektare. Pada tahun 2025, seluruh aset tanah pesantren diwakafkan kepada Yayasan Darunnajah, sehingga sejak saat itu pengelolannya berada di bawah naungan yayasan tersebut. Perintisannya dimulai pada tahun 2000 dengan mendirikan jenjang SMP, lalu pada 2010 berdiri MI, MTs, dan MA seiring ditutupnya SMP. Sejak 2010 pula sistem kepesantrenan mulai dikembangkan, sehingga lembaga ini tidak hanya menjadi sekolah formal tetapi juga berfungsi sebagai pondok pesantren.

Sebagai bagian dari jaringan Darunnajah, pesantren ini menarik dikaji karena mewarisi tradisi pengelolaan wakaf yang telah melembaga, sekaligus menghadapi tantangan pengembangan aset produktif di tingkat cabang. Aset wakaf yang dikelola terutama bergerak di bidang pertanian, seperti budidaya padi, terong, dan cabai dalam skala sederhana. Meskipun dijalankan dengan dana terbatas, hasil pertanian tersebut dimanfaatkan untuk membantu kebutuhan pesantren, khususnya bagi para santri, sekaligus menjadi sarana pembelajaran kemandirian. Keunikannya terletak pada pemanfaatan lahan wakaf sebagai aset produktif yang dikelola secara mandiri, sehingga aset wakaf tidak hanya bernilai ibadah tetapi juga memberi manfaat sosial dan ekonomi yang berkelanjutan.

### 1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan dalam tiga pertanyaan pokok. Pertama, bagaimana model manajemen aset wakaf produktif diterapkan di Pondok Pesantren Darunnajah 23 Darul Muzari'in? Kedua, faktor apa saja yang mendukung dan menghambat efektivitas pengelolaan aset wakaf produktif berbasis pesantren

tersebut? Ketiga, bagaimana strategi penguatan tata kelola nazhir dapat mendorong kemandirian ekonomi pesantren?

## 1.2. Tinjauan Literatur

Kajian mengenai wakaf produktif berkembang dalam beberapa arus utama. Arus pertama menyoroti aspek fikih dan legalitas, menempatkan wakaf produktif sebagai bentuk ijhtihad kontemporer yang mengembangkan konsep klasik keabadian pokok dan pemanfaatan hasil (Qahaf, 2005). Kajian pada arus ini menegaskan bahwa investasi wakaf dibenarkan secara syar'i sepanjang menjaga keutuhan pokok dan mengalirkan manfaat kepada penerima yang berhak.

Arus kedua menekankan dimensi ekonomi, memposisikan wakaf sebagai instrumen keuangan sosial Islam yang sejajar dengan zakat dalam pengentasan kemiskinan dan pembangunan umat (Shaikh et al., 2017; Haneef et al., 2015). Shaikh dan koleganya menegaskan bahwa institusi wakaf mampu mengisi celah intermediasi sosial yang ditinggalkan negara dan lembaga keuangan komersial, terutama di negara berpenduduk Muslim yang menghadapi keterbatasan penerimaan pajak. Adapun Haneef dan koleganya, melalui model integrasi wakaf dengan pembiayaan mikro syariah, menunjukkan bahwa sumber daya wakaf yang dipadukan dengan takaful dan pengembangan sumber daya manusia berpotensi menekan angka kemiskinan secara terukur. Pada arus ini, wakaf dilihat sebagai modal sosial yang, bila dikelola produktif, mampu menghasilkan surplus untuk membiayai layanan publik seperti pendidikan dan kesehatan.

Arus ketiga, yang menjadi pijakan utama penelitian ini, mengkaji dimensi manajerial dan tata kelola. Literatur pada arus ini umumnya mengadopsi kerangka fungsi manajemen klasik maupun prinsip good governance untuk menilai kinerja nazhir. Beberapa studi mengaitkan keberhasilan wakaf produktif dengan profesionalisasi nazhir (Munawar, 2021), sementara studi lain menyoroti pentingnya sistem akuntansi wakaf, termasuk penerapan PSAK 112, dan transparansi pelaporan (Aryana, 2022; Mukadar & Salman, 2022). Dalam konteks pesantren secara spesifik, kajian tata kelola aset wakaf masih relatif terbatas dan sering bersifat deskriptif, tanpa menganalisis secara kritis ketegangan struktural antara otoritas kiai dan tuntutan profesionalisasi kelembagaan (Manaf, 2026a).

Secara teoretis, penelitian ini memakai dua lensa. Pertama, kerangka empat fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan) untuk membedah praktik pengelolaan aset. Kedua, teori Max Weber tentang rutinisasi kharisma untuk membaca transformasi otoritas dari figur individual kiai menuju sistem kelembagaan yang berkelanjutan. Perpaduan kedua lensa ini memungkinkan analisis yang tidak hanya menilai fungsi manajerial secara teknis, tetapi juga memahami dinamika otoritas yang khas pada pesantren.

Konsep *istitsmar al-waqf* yang menjadi fokus penelitian memiliki akar dalam diskursus fikih muamalah kontemporer. Investasi harta wakaf dipahami sebagai upaya mengembangkan pokok wakaf melalui aktivitas ekonomi yang produktif, dengan syarat menjaga keutuhan pokok dan menyalurkan hasilnya sesuai peruntukan. Dalam praktiknya, model investasi wakaf dapat berupa penyewaan, bagi hasil, maupun pengembangan langsung aset menjadi unit usaha. Pilihan model bergantung pada karakter aset, kapasitas nazhir, dan tingkat risiko yang dapat ditanggung. Prinsip kehati-hatian menjadi penting karena kerugian yang menggerus pokok wakaf berpotensi melanggar prinsip keabadian yang menjadi hakikat wakaf.

Dalam kerangka good governance, kinerja nazhir dinilai lewat prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Penerapan prinsip-prinsip ini pada konteks pesantren tidak dapat dilepaskan dari nilai internal kepesantrenan seperti syura, amanah, dan mas'uliyah. Integrasi antara prinsip tata kelola modern dan nilai kepesantrenan inilah yang membedakan model tata kelola wakaf pesantren dari model lembaga wakaf sekuler, dan menjadi salah satu titik analisis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

## 1.3. Kesenjangan, Keaslian, dan Kontribusi Ilmiah

Dari pemetaan literatur teridentifikasi tiga kesenjangan. Pertama, sebagian besar kajian wakaf produktif berfokus pada lembaga wakaf formal atau badan wakaf, bukan pada pesantren sebagai entitas dengan karakter otoritas dan kelembagaan yang khas. Kedua, studi yang ada cenderung memperlakukan nazhir sebagai variabel tunggal tanpa membedah bagaimana rangkap peran pengasuh-nazhir memengaruhi mutu tata kelola. Ketiga, minim penelitian yang secara eksplisit menautkan manajemen aset wakaf dengan konsep kemandirian ekonomi pesantren sebagai luaran yang terukur.

Keaslian penelitian ini terletak pada pembacaan manajemen aset wakaf melalui prinsip *istitsmar al-waqf* yang dipadukan dengan analisis struktur otoritas kepesantrenan menggunakan teori rutinisasi kharisma, dengan lokus spesifik di Darunnajah 23 Darul Muzari'in yang belum pernah diteliti dari sudut ini. Kontribusinya bersifat teoretis sekaligus praktis. Secara teoretis, penelitian ini menawarkan model tata kelola yang menjembatani manajemen

modern dan otoritas tradisional. Secara praktis, temuannya dapat menjadi rujukan bagi pesantren dalam merancang kelembagaan nazhir yang berbadan hukum, akuntabel, dan berorientasi keberlanjutan.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Desain ini dipilih karena kemampuannya menggali fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tegas dan peneliti tidak memiliki kendali atas peristiwa yang diteliti. Studi kasus memungkinkan peneliti memahami keunikan pengelolaan wakaf di Pondok Pesantren Darunnajah 23 Darul Muzari'in secara holistik, tidak sekadar mereduksinya menjadi variabel-variabel terpisah.

Lokasi penelitian berada di Pondok Pesantren Darunnajah 23 Darul Muzari'in, Jalan Mega Camara KM 07, Karangbolong, Kecamatan Cigeulis, Kabupaten Pandeglang, Banten. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa pesantren ini mengelola aset wakaf dan menjalankan unit usaha produktif, sehingga relevan dengan fokus penelitian.

Sumber data terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang dipilih secara purposif, yaitu wakil pengasuh pesantren (Ustadz Hani Alfalah Tsani), sementara nazhir pengurus wakafnya adalah Yayasan Darunnajah. Observasi partisipatif dilakukan terhadap unit-unit usaha produktif dan praktik pengelolaan aset di lapangan. Data sekunder dikumpulkan melalui telaah dokumen berupa akta ikrar wakaf, sertifikat tanah wakaf, laporan keuangan unit usaha, struktur organisasi kenazhiran, dan dokumen perencanaan lembaga.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang mencakup tiga alur kegiatan simultan, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Proses analisis berlangsung secara siklis, bukan linear, sehingga kesimpulan sementara terus diuji ulang terhadap data yang terkumpul. Untuk menstrukturkan analisis, penelitian ini memakai kerangka empat fungsi manajemen sebagai lensa membaca praktik pengelolaan aset.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan antarinforman yang berbeda posisi, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan menyilangkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Dengan cara ini, temuan yang disajikan tidak bertumpu pada satu sumber tunggal, melainkan pada konvergensi bukti dari beragam sumber.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Profil Aset Wakaf dan Konteks Kelembagaan

Pondok Pesantren Darunnajah 23 Darul Muzari'in mengelola aset wakaf berupa tanah seluas kurang lebih sepuluh hektar. Luasan ini tergolong besar dan mencerminkan potensi ekonomi yang signifikan apabila dikembangkan secara produktif. Temuan menarik justru muncul dari sisi status hukumnya. Berdasarkan telaah dokumen, status administratif tanah tersebut semula masih berupa Surat Pemberitahuan Pajak Terutang, yakni dokumen yang berkaitan dengan pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan, bukan sertifikat wakaf dari Badan Pertanahan Nasional. Perkembangan terbaru menunjukkan tanah ini telah memiliki Akta Ikrar Wakaf, meskipun proses sertifikasi wakaf sepenuhnya masih perlu dituntaskan.

Kondisi ini menyingkap persoalan yang lazim menimpa aset wakaf pesantren, yaitu ketertinggalan pada aspek legalitas. Ketika status hukum sebuah aset belum tuntas, keleluasaan nazhir untuk mengembangkannya menjadi usaha produktif ikut terbatas. Aset yang belum bersertifikat wakaf lebih sulit dijadikan dasar kerja sama usaha, lebih rawan sengketa, dan lebih rentan terhadap klaim pihak lain di kemudian hari. Meskipun secara fisik pesantren menguasai lahan sepuluh hektar, secara hukum posisinya belum sepenuhnya kokoh. Temuan ini menjadi titik tolak penting, karena memperlihatkan bahwa persoalan tata kelola wakaf di Darunnajah 23 dimulai dari hulu, yakni kepastian status aset itu sendiri.

### 3.2. Perencanaan Aset Wakaf: dari Penjagaan menuju Pengembangan

Fungsi perencanaan menyangkut bagaimana pesantren merumuskan arah pemanfaatan aset wakaf. Analisis difokuskan pada pergeseran orientasi, dari memandang aset semata sebagai amanah yang cukup dijaga keutuhannya menuju memandang aset sebagai modal yang harus dikembangkan secara terencana. Di Darul Muzari'in, pengelolaan aset wakaf diawali dengan proses perencanaan yang dilakukan secara musyawarah antara pengasuh pesantren, pengurus yayasan, serta pengelola unit usaha. Perencanaan tersebut disusun sebagai pedoman dalam mengembangkan aset wakaf agar memberi manfaat berkelanjutan bagi kemajuan pesantren dan kesejahteraan santri.

Secara umum, pesantren telah memiliki rencana pengembangan usaha yang tertuang dalam program kerja tahunan. Rencana itu meliputi pengembangan sektor pertanian sebagai usaha utama, optimalisasi lahan wakaf, serta pengembangan unit-unit usaha yang dapat menjadi sumber pendapatan untuk mendukung operasional pendidikan. Penyusunannya dilakukan pimpinan pesantren bersama tim manajemen dan pengelola unit usaha dengan mempertimbangkan potensi lahan, ketersediaan sumber daya manusia, kebutuhan pesantren, serta kemampuan pendanaan. Setiap program dirancang agar sesuai dengan tujuan wakaf, yakni memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi umat tanpa mengurangi nilai pokok aset.

Adapun unit usaha yang menjadi fokus pengembangan meliputi budidaya padi, cabai, dan terong, serta usaha produktif lain yang berpotensi dikembangkan sesuai kondisi dan kebutuhan pesantren. Pengasuh pesantren menyampaikan bahwa aset wakaf yang diamanahkan kepada Darunnajah harus dikelola secara profesional, produktif, dan berkelanjutan, dengan harapan aset tidak hanya menjadi sarana ibadah tetapi juga mampu mendukung kemandirian ekonomi pesantren serta memberikan manfaat luas bagi santri dan masyarakat sekitar. Pernyataan ini menunjukkan bahwa visi pengembangan aset wakaf di pesantren berorientasi pada keberlanjutan, kemandirian ekonomi, serta peningkatan kualitas pelayanan pendidikan dan dakwah.

Secara teoretis, perencanaan wakaf produktif yang matang mencerminkan penerapan prinsip *istitsmar al-waqf*, ketika keputusan pemanfaatan aset didasarkan pada analisis potensi dan kelayakan usaha, bukan sekadar melanjutkan pemanfaatan lama. Keselarasan antara jenis usaha yang dipilih dan kebutuhan operasional pesantren, misalnya kebutuhan konsumsi santri atau sumber pendapatan rutin, menjadi indikator kualitas perencanaan. Perencanaan yang lemah biasanya ditandai oleh pemanfaatan aset yang bersifat reaktif dan tidak terdokumentasi.

Perencanaan yang baik juga menuntut penetapan sasaran yang terukur dan kerangka waktu yang jelas. Dalam konteks pesantren, tantangan perencanaan sering muncul dari ketegangan antara orientasi jangka pendek untuk menutup kebutuhan operasional dan orientasi jangka panjang untuk membangun aset produktif yang berkelanjutan. Pesantren yang berhasil biasanya mampu menyeimbangkan keduanya dengan menetapkan sebagian aset sebagai sumber pendapatan rutin dan sebagian lain sebagai investasi pengembangan. Sebaliknya, ketiadaan dokumen perencanaan tertulis membuat pengelolaan aset rentan terhadap perubahan kepemimpinan dan sulit dievaluasi secara objektif.

### 3.3. Pengorganisasian dan Persoalan Rangkap Peran Nazhir

Subbagian ini memuat inti kontribusi orisinal penelitian. Fungsi pengorganisasian menyangkut bagaimana struktur pengelola dibentuk dan bagaimana kewenangan didistribusikan. Di Darunnajah 23, pengelolaan aset wakaf tidak diserahkan kepada nazhir perseorangan, melainkan berada di bawah Dewan Nazhir Darunnajah. Keberadaan dewan ini merupakan indikasi positif, karena menunjukkan bahwa kenazhiran telah dikelola secara kolektif dan terhubung dengan struktur yayasan induk, bukan bertumpu pada satu figur tunggal.

Model nazhir kolektif berbasis dewan secara konseptual lebih kuat dibanding nazhir perseorangan. Dewan memungkinkan pengambilan keputusan melalui musyawarah, distribusi tanggung jawab, dan kontrol antaranggota. Struktur semacam ini juga memudahkan penerapan prinsip kelembagaan yang berkelanjutan, karena kewenangan tidak lenyap ketika satu individu berhalangan. Dalam kerangka rutinisasi kharisma, keberadaan Dewan Nazhir Darunnajah dapat dibaca sebagai bentuk pelembagaan otoritas, yaitu peralihan dari kepemimpinan personal menuju sistem yang tertata.

Analisis kritis diarahkan pada fenomena rangkap peran pengasuh sebagai nazhir sekaligus pemimpin spiritual dan manajerial. Di satu sisi, rangkap peran ini memberi legitimasi dan kepercayaan yang tinggi, karena wakif dan masyarakat menaruh amanah pada figur kiai. Modal sosial kharismatik ini merupakan aset tak berwujud yang memudahkan penghimpunan dan pengelolaan wakaf. Di sisi lain, rangkap peran berisiko mengaburkan batas antara keuangan pribadi atau keluarga dan keuangan lembaga wakaf, serta menyulitkan penerapan mekanisme kontrol yang independen.

Di sinilah teori Weber tentang rutinisasi kharisma menjadi relevan. Otoritas kharismatik yang melekat pada individu bersifat rapuh terhadap keberlanjutan, karena bergantung pada kehadiran figur tertentu. Kemandirian jangka panjang menuntut pelembagaan otoritas, yakni transformasi dari kepemimpinan personal menuju sistem, aturan, dan badan hukum yang dapat bertahan melampaui figur pendirinya. Pengalaman pengelolaan wakaf di lingkungan jaringan Darunnajah menunjukkan bahwa pelembagaan nazhir dalam struktur yayasan menjadi kunci keberlanjutan pengelolaan aset (Manaf, 2026b). Keberadaan Dewan Nazhir Darunnajah di atas pengelolaan aset Darunnajah 23 memperlihatkan bahwa proses pelembagaan ini sudah berjalan pada tataran struktur. Meski demikian, pelembagaan struktur perlu diimbangi penuntasan legalitas aset dan penguatan sistem pelaporan agar rutinisasi berlangsung utuh, tidak sekadar pada bentuk organisasi tetapi juga pada praktik tata kelolanya.

### 3.4. Pelaksanaan: Diversifikasi Unit Usaha dan Manajemen Surplus

Fungsi pelaksanaan menyangkut realisasi rencana usaha di lapangan. Di Darunnajah 23, aset wakaf dikembangkan melalui setidaknya dua unit usaha produktif, yaitu koperasi dan perkebunan. Unit koperasi tercatat menghasilkan laba sekitar lima juta rupiah, sementara unit perkebunan sekitar empat juta rupiah, keduanya dihitung per periode dalam jangka satu semester atau enam bulan. Kebun yang dikelola mencakup komoditas cabai, terong, tomat, dan padi, sedangkan koperasi menyediakan makanan, minuman, dan alat tulis untuk kebutuhan para siswa di pondok. Kehadiran dua unit usaha ini menunjukkan bahwa pesantren telah bergerak melampaui pemanfaatan aset yang statis menuju pemanfaatan yang produktif, sekaligus mencerminkan upaya diversifikasi meski masih dalam skala terbatas.

Apabila angka tersebut ditempatkan dalam konteks aset seluas sepuluh hektar, tampak adanya kesenjangan antara potensi dan realisasi. Laba gabungan dari kedua unit usaha masih tergolong kecil dibanding luas lahan yang dikuasai. Kesenjangan ini bukan berarti pengelolaan gagal, melainkan menandakan bahwa kapasitas produktif aset belum tergali sepenuhnya. Di sinilah prinsip *istitsmar al-waqf* menemukan relevansinya, yakni dorongan untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset agar manfaat yang mengalir sebanding dengan potensi yang dimiliki. Lahan yang luas seharusnya membuka peluang diversifikasi usaha yang lebih beragam dan bernilai tambah lebih tinggi.

Poin analisis paling kritis pada fungsi ini adalah manajemen surplus. Pertanyaan kuncinya menyangkut apakah surplus usaha direinvestasikan untuk memperbesar dan memperkuat aset dalam pola akumulasi produktif, ataukah langsung habis untuk menutup operasional harian dalam pola konsumtif. Reinvestasi surplus merupakan penanda kematangan tata kelola wakaf produktif dan menjadi pembeda antara pesantren yang mandiri secara berkelanjutan dan pesantren yang sekadar bertahan hidup. Pola konsumtif, meski dalam jangka pendek menopang operasional, dalam jangka panjang menggerus kapasitas aset untuk berkembang. Di Darunnajah 23, laba koperasi dan perkebunan dialokasikan untuk operasional lembaga pesantren dan sebagiannya dikembalikan ke unit usaha.

Pelaksanaan yang efektif juga bergantung pada kemampuan pesantren mengelola risiko usaha. Unit usaha produktif seperti pertanian menghadapi risiko khas mulai dari fluktuasi harga, gagal panen, hingga kerusakan sarana. Pengelolaan risiko yang baik menuntut adanya cadangan, diversifikasi, dan pencatatan yang memungkinkan evaluasi kinerja setiap unit. Ketergantungan pada satu jenis usaha tunggal membuat pesantren rentan, sementara diversifikasi yang tidak terkendali dapat memecah fokus dan sumber daya. Keseimbangan antara fokus dan diversifikasi menjadi seni pengelolaan yang menentukan keberhasilan pelaksanaan.

### 3.5. Pengawasan dan Akuntabilitas kepada Wakif

Fungsi pengawasan menyangkut sistem pencatatan, pelaporan keuangan, dan transparansi kepada wakif serta masyarakat. Di Darunnajah 23, pengelolaan aset dan usaha dilaporkan secara berkala kepada Yayasan Darunnajah Pusat dengan frekuensi sebulan sekali. Mekanisme pelaporan rutin ini patut diapresiasi, karena menunjukkan adanya jalur akuntabilitas vertikal yang tertata antara pengelola di tingkat cabang dan yayasan induk. Pelaporan bulanan memungkinkan yayasan memantau kinerja usaha secara berkelanjutan dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Laporan disusun dalam format keuangan sebagaimana lazim pada lembaga lain, memuat pemasukan dan pengeluaran serta disertai audit.

Meski demikian, akuntabilitas vertikal kepada yayasan perlu dilengkapi akuntabilitas horizontal kepada wakif dan masyarakat. Pelaporan kepada induk memastikan kontrol internal, tetapi transparansi kepada wakif merupakan wujud penjagaan amanah yang menjadi ruh institusi wakaf. Kelemahan yang lazim ditemukan pada pengelolaan wakaf pesantren meliputi pencatatan aset yang belum tertib, ketiadaan audit independen, dan laporan yang tidak dipublikasikan secara terbuka kepada wakif. Penerapan standar seperti PSAK 112 tentang akuntansi wakaf dapat menjadi instrumen untuk meningkatkan mutu pelaporan sekaligus menjembatani kedua bentuk akuntabilitas tersebut (Aryana, 2022).

### 3.6. Sintesis: Model Tata Kelola Wakaf Produktif Berbasis Pesantren

Berdasarkan analisis keempat fungsi manajemen, penelitian ini merumuskan model konseptual tata kelola wakaf produktif berbasis pesantren yang bertumpu pada tiga pilar yang saling menopang. Pilar pertama adalah kapasitas nazhir yang profesional, yang mensyaratkan kompetensi manajerial dan pelembagaan otoritas melampaui figur tunggal. Pilar kedua adalah diversifikasi unit usaha yang selaras dengan sumber daya dan kebutuhan pesantren. Pilar ketiga adalah sistem akuntabilitas yang transparan kepada wakif dan masyarakat. Ketiga pilar ini berdiri di atas fondasi prinsip *istitsmar al-waqf* dan struktur otoritas kepesantrenan yang telah dirutinisasi menjadi sistem.

Model ini merupakan kontribusi teoretis penelitian, yang menautkan manajemen aset wakaf dengan kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam (Manaf et al., 2025). Dibaca melalui model ini, Darunnajah 23 memperlihatkan profil yang berimbang antara kekuatan dan ruang perbaikan. Pada pilar kapasitas nazhir,

pesantren relatif kuat karena telah mengelola aset melalui Dewan Nazhir Darunnajah yang kolektif dan terhubung dengan yayasan induk. Pada pilar akuntabilitas, terdapat fondasi berupa pelaporan bulanan ke Darunnajah Pusat. Namun pada pilar diversifikasi usaha, realisasi masih terbatas pada koperasi dan perkebunan dengan laba yang belum sebanding dengan aset sepuluh hektar, sementara di sisi hulu status legalitas aset yang baru sebatas Surat Pemberitahuan Pajak Terutang menjadi kerentanan yang perlu segera dituntaskan. Model ini menegaskan bahwa kemandirian bukan sekadar fungsi dari besarnya aset, melainkan hasil dari tata kelola yang matang pada seluruh fungsi manajemen.

Secara praktis, model tiga pilar ini menyiratkan sejumlah rekomendasi. Pertama, penguatan kapasitas nazhir dapat dilakukan melalui pelatihan manajemen, pendampingan penyusunan rencana usaha, dan pelembagaan kenazhiran dalam bentuk badan hukum yang memisahkan kewenangan pengelolaan dari otoritas personal. Kedua, diversifikasi usaha sebaiknya dirancang berbasis analisis potensi aset dan kebutuhan riil pesantren, bukan sekadar mengikuti tren. Ketiga, sistem akuntabilitas dapat ditingkatkan melalui adopsi standar pelaporan yang baku dan mekanisme audit, baik internal maupun eksternal. Ketiga rekomendasi ini saling terkait dan sebaiknya diimplementasikan secara simultan, karena kelemahan pada satu pilar akan melemahkan keseluruhan sistem.

Implikasi teoretis penelitian ini adalah bahwa kerangka manajemen modern dan teori otoritas Weber dapat diintegrasikan secara produktif untuk menganalisis institusi wakaf berbasis pesantren. Rutinisasi kharisma bukan berarti menghilangkan peran figur kiai, melainkan melembagakan otoritasnya ke dalam sistem yang dapat bertahan lintas generasi. Dengan begitu, transformasi tata kelola wakaf tidak perlu dipertentangkan dengan tradisi kepesantrenan, melainkan dapat dibingkai sebagai kelanjutan alamiah dari amanah yang telah diamanahkan secara turun-temurun.

#### 4. Kesimpulan

Efektivitas manajemen aset wakaf produktif berbasis pesantren tidak ditentukan oleh besarnya aset, melainkan oleh mutu tata kelolanya. Studi kasus di Pondok Pesantren Darunnajah 23 Darul Muzari'in memperlihatkan hal ini secara nyata. Dengan aset seluas sepuluh hektar yang dikelola melalui Dewan Nazhir kolektif dan dilaporkan secara bulanan kepada yayasan induk, pesantren memiliki fondasi kelembagaan yang kuat, namun realisasi usaha melalui koperasi dan perkebunan masih belum sebanding dengan potensi lahan, sementara status legalitas aset yang baru sebatas Surat Pemberitahuan Pajak Terutang menjadi kerentanan mendasar. Keberhasilan pengelolaan bertumpu pada tiga pilar, yakni profesionalisasi nazhir, diversifikasi unit usaha yang selaras dengan kebutuhan pesantren, dan sistem akuntabilitas yang transparan. Hambatan yang paling mendasar bersifat struktural dan administratif, yaitu belum tuntasnya legalitas aset dan belum optimalnya pemanfaatan potensi lahan.

Karena itu, penguatan kemandirian ekonomi pesantren menuntut transformasi peran nazhir dari orientasi karitatif menuju orientasi kewirausahaan yang terukur, sekaligus pelembagaan otoritas melalui badan hukum agar tata kelola tidak bergantung pada figur tunggal. Prinsip *istitsmar al-waqf* menjadi pijakan normatif sekaligus operasional bagi transformasi tersebut. Penelitian ini terbatas pada satu lokus studi kasus, sehingga temuannya tidak dapat digeneralisasi secara serta-merta. Penelitian lanjutan disarankan menguji model tiga pilar ini secara komparatif pada beberapa pesantren dengan skala aset dan karakter kelembagaan yang beragam, serta mengeksplorasi peran badan hukum nazhir terhadap kinerja pengelolaan wakaf secara kuantitatif.

#### Reference

- Aryana, K. (2022). Akuntabilitas Dan Transparansi Lembaga Pengelola Wakaf Melalui Waqf Core Principle Dan PSAK 112. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Ekonomi*, 7(2), 2065-2080. <https://doi.org/10.33197/jabe.vol7.iss2.2021.783>
- Haneef, M. A., Pramanik, A. H., Mohammed, M. O., Bin Amin, M. F., & Muhammad, A. D. (2015). Integration Of Waqf-Islamic Microfinance Model For Poverty Reduction: The Case Of Bangladesh. *International Journal Of Islamic And Middle Eastern Finance And Management*, 8(2), 246-270. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2014-0029>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). *Sektor Wakaf Indonesia Tumbuh Signifikan* [Siaran Pers Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam]. Kementerian Agama RI. <https://kemenag.go.id>
- Manaf, S. (2026a). Double-Loop Learning In Islamic Boarding Schools: How Traditional Islamic Educational Institutions Reflect And Transform Organizations. *Irfani*, 22(1), 384-395.
- Manaf, S. (2026b). Waqf Management From The Perspective Of KH Abdul Manaf Mukhayyar For Islamic Education Development At Darunnajah Jakarta. *JONES (Journal Of Islamic Education Studies)*, 11(1), 171-188.
- Manaf, S., Samiyono, S., Suryono, F., & Abdullah, A. F. (2025). Manajemen Wakaf Produktif Untuk Kemandirian Lembaga Pendidikan Islam: Studi Kasus Di Pesantren Darunnajah. *Joems (Journal Of Education And Management Studies)*, 8(6), 260-271.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd Ed.). SAGE Publications.
- Mukadar, A. F., & Salman, K. R. (2022). Pemahaman Nazhir Dan Penerapan Sistem Akuntansi Wakaf Berdasarkan PSAK 112. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(2), 1169-1180. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i2.4814>
- Munawar, W. (2021). Profesionalitas Nazir Wakaf: Studi Manajemen Wakaf Produktif Di Lembaga Wakaf Daarut Tauhiid. *Journal Of Islamic Economics And Finance Studies*, 2(1), 17-33. <https://doi.org/10.47700/jiefes.v2i1.2731>
- Qahaf, M. (2005). *Manajemen Wakaf Produktif* (H. M. Mas Rida, Penerj.; A. Kasdi, Penyunting). Khalifa. (Karya Asli Al-Waqf Al-Islami: Tathawwuruhu, Idaratuhu, Tanmiyatuhu).
- Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf*.

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.11548>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

---

- Republik Indonesia. (2019). *Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren*.
- Shaikh, S. A., Ismail, A. G., & Mohd Shafiai, M. H. (2017). Application Of Waqf For Social And Development Finance. *ISRA International Journal Of Islamic Finance*, 9(1), 5-14. <https://doi.org/10.1108/IJIF-07-2017-002>
- Sofi, M. J., Manaf, S., & Ali, J. (2025). Pesantren In Dynamic Transformation: Harmonizing Classical Roots And Modern Practices. *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 49(2), 333-353.