



Rancangan Model Manajemen Strategis Wakaf Produktif di Pesantren

Al-Qur'an Daarus Shofwah

Sofwan Manaf¹, Ahmad Bayhaqi², Ahmad Gabriel³

^{1,2,3} Universitas Darunnajah, Indonesia

¹sofwanmanaf@darunnajah.ac.id, ²bayhaqirahim7@darunnajah.ac.id, ³agabriel@darunnajah.ac.id

Abstrak

Wakaf produktif merupakan instrumen keuangan sosial Islam yang berpotensi menopang kemandirian finansial pesantren, namun optimalisasinya masih terkendala minimnya kapasitas manajerial dan bisnis nazhir. Artikel ini bertujuan merancang model manajemen strategis pengembangan wakaf produktif bagi Pesantren Al-Qur'an Daarus Shofwah dengan merujuk pada dua praktik terbaik, yaitu Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia (YBW UII) dan Pondok Pesantren Darunnajah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus yang memadukan kajian pustaka, wawancara mendalam dengan pimpinan dan pengelola unit usaha, serta analisis SWOT berbasis triangulasi data lapangan. Hasil kajian menunjukkan Daarus Shofwah masih bergantung pada syahriah santri untuk 99% kebutuhan operasional, dengan defisit struktural sekitar Rp50 juta per bulan pascapandemi. Pesantren ini memiliki lahan wakaf bersertifikat seluas 4.000 m² dari total 11.000 m² lahan yayasan serta unit usaha rintisan (kantin, koperasi, laundry, kolam renang) yang seluruh hasilnya kembali untuk operasional pondok. Keberhasilan wakaf produktif pada kedua lembaga benchmark ditentukan oleh empat pilar: legalitas dan profesionalisme nazhir, diversifikasi portofolio aset, reinvestasi surplus untuk misi pendidikan, serta akuntabilitas tata kelola. Berdasarkan sintesis tersebut, model yang diusulkan mencakup empat tahap: percepatan legalitas nazhir, konversi lahan idle dan unit usaha rintisan menjadi badan usaha semi-korporat, pengembangan wakaf uang digital dan aset bergerak, serta penguatan tata kelola bertahap sesuai skala kelembagaan. Model ini menawarkan kerangka adaptasi wakaf produktif yang proporsional bagi pesantren skala kecil-menengah, melengkapi literatur yang selama ini didominasi kajian lembaga wakaf berskala besar.

Kata Kunci: Wakaf Produktif, Manajemen Strategis, Pesantren, Nazhir, Studi Kasus

1. Pendahuluan

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia menghadapi tantangan struktural dalam pembiayaan operasional, terutama karena ketergantungannya pada sumber dana terbatas seperti syahriah santri dan donasi insidental. Wakaf, sebagai instrumen filantropi Islam yang bersifat abadi (ta'bid) dan produktif, menawarkan alternatif pembiayaan berkelanjutan yang sejalan dengan semangat kemandirian pesantren. Kajian Winarsih, Masrifah, dan Umam (2019) atas 263 responden pesantren di Jawa dan Sumatra menegaskan bahwa integrasi ekonomi komersial dan sosial melalui wakaf produktif secara signifikan mampu meningkatkan kesejahteraan (welfare) komunitas pesantren, sekaligus menjadi pilar aktualisasi program pendidikan.

Pesantren Al-Qur'an Daarus Shofwah, di bawah naungan Yayasan Khoiriyah Hasyim Maksum di Bojonggede, Bogor, merupakan salah satu contoh konkret dari tantangan tersebut. Yayasan ini didirikan pada tahun 2014 oleh Ustazah Hj. Bahijah Hamid dan KH. Ahmad Yazid Ramly, dan pesantrennya mulai beroperasi secara resmi pada tahun 2016 dengan 50 santri, 12 tenaga pengajar, dan 5 staf. Saat ini, unit pendidikan formal (SDI) dan kepesantrenan (KMI) Daarus Shofwah menaungi total 132 santri aktif (70 SDI dan 62 KMI), dengan alumni sejak 2018 diperkirakan berjumlah sekitar 100 orang. Meskipun berkembang, pesantren ini masih sangat bergantung pada syahriah santri, yang menopang sekitar 99% kebutuhan operasional, ditambah program donasi "orang tua asuh" yang baru menjangkau 2 santri senilai Rp400.000 per bulan. Ketergantungan ini menjadi rentan: pandemi Covid-19 memaksa pesantren merumahkan sebagian guru dan staf, dan lima tahun pascapandemi—tepatnya pada 2026—pesantren mengalami defisit signifikan akibat penurunan jumlah santri dan penyesuaian tarif SPP, dengan kekurangan operasional sekitar Rp50 juta per bulan atau lebih dari Rp100 juta per tahun. Kerentanan finansial pesantren pascapandemi semacam ini bukan kasus tunggal, sebagaimana ditemukan pula pada pesantren-pesantren lain yang harus merumuskan ulang strategi pengembangan kelembagaannya setelah periode krisis (Prasetyo, 2022).

Di tengah tekanan finansial tersebut, Daarus Shofwah sesungguhnya memiliki aset wakaf yang hingga kini masih dikelola secara konvensional, yakni sebatas fungsi sosial-pendidikan tanpa optimalisasi nilai produktifnya.

Rancangan Model Manajemen Strategis Wakaf Produktif di Pesantren Al-Qur'an Daarus Shofwah

Kondisi ini sejalan dengan temuan umum bahwa banyak nazhir pesantren belum memiliki kapasitas manajerial, bisnis, dan investasi yang memadai di luar kompetensi inti pendidikan (Muthoifin & Firdaus, 2020). Di sisi lain, dua lembaga menunjukkan bahwa transformasi wakaf dari aset idle menjadi unit usaha produktif dapat dicapai melalui manajemen strategis yang konsisten: YBW UII dengan prinsip fundamental 'Business for Supporting Education & Community Empowerment' (YBW UII, 2026), dan Pondok Pesantren Darunnajah yang telah mendokumentasikan secara ilmiah model pengelolaan lebih dari 200 unit usaha produktif berbasis wakaf melalui Dewan Nazir yang melibatkan pimpinan, pengurus, dan keluarga pendiri secara kolektif (Manaf, 2026; Manaf, Samiyono, Suryono, & Abdullah, 2025).

Kesenjangan tersebut perlu dipahami lebih dahulu melalui kajian pustaka mengenai konsep wakaf produktif, baik dalam perspektif fiqh klasik maupun kontemporer, sebagai landasan analitis bagi rancangan model yang diajukan artikel ini.

Secara fiqhiyyah, wakaf didefinisikan sebagai penahanan harta (habs al-'ain) yang zatnya kekal untuk diambil manfaatnya di jalan kebaikan, sementara kepemilikan pokok aset beralih menjadi milik Allah dan tidak boleh diperjualbelikan, diwariskan, maupun dihibahkan. Ibn Qudamah dalam Al-Mughni menegaskan prinsip ta'bid (keabadian) dan luzum (kepastian hukum) wakaf sebagai syarat sahnya akad, sehingga hasil dari harta wakaf—bukan pokoknya—yang boleh disalurkan untuk kemaslahatan (Ibn Qudamah, t.t.). Prinsip serupa diperkuat oleh Wahbah al-Zuhayli dalam Al-Fiqh al-Islami wa Adillatuhu, yang merinci rukun dan syarat wakaf serta membedakan antara wakaf khairi (untuk kemaslahatan umum) dan wakaf ahli (untuk keluarga) (al-Zuhayli, 1985). Abu Zahrah dalam Muḥadarat fi al-Waqf turut menegaskan bahwa nazhir memikul tanggung jawab amanah untuk mengembangkan, bukan sekadar menjaga, harta wakaf demi keberlangsungan manfaatnya (Abu Zahrah, 1971). Prinsip amanah ini secara empiris tercermin dalam pemikiran K.H. Abdul Manaf Mukhayyar, pendiri Pondok Pesantren Darunnajah, yang menegaskan bahwa pengelolaan wakaf harus memisahkan secara tegas harta wakaf dari harta pribadi, dijalankan secara transparan, dan dipertanggungjawabkan melalui evaluasi berlapis oleh Dewan Nazir bersama pengurus yayasan dan tim audit keuangan—sebuah model yang secara eksplisit diposisikan sebagai antitesis terhadap tata kelola wakaf tradisional yang rentan pada relasi kekerabatan (nepotisme) (Manaf, 2026).

Dalam konteks kontemporer, Monzer Kahf mendefinisikan wakaf produktif sebagai pengelolaan aset wakaf yang diarahkan untuk menghasilkan surplus ekonomi secara berkelanjutan melalui investasi sesuai syariah, alih-alih dibiarkan idle atau hanya berfungsi konsumtif (Kahf, 2006). Rozalinda (2015) memperluas konsep ini dengan menegaskan bahwa wakaf produktif mensyaratkan tiga unsur: profesionalisme nazhir, diversifikasi instrumen investasi, dan mekanisme distribusi hasil yang transparan kepada mauquf 'alaih. Kajian lapangan Permana, Ibdalsyah, dan Armen (2023) di Pesantren Al-Ma'tuq Sukabumi memperkuat hal ini, menunjukkan bahwa strategi fundraising terbuka, pemberdayaan lahan kosong, penguatan kompetensi nazhir, dan pemasaran hasil wakaf secara digital merupakan empat strategi kunci yang secara empiris mendukung berkembangnya wakaf produktif di lingkungan pesantren. Konsep-konsep inilah yang menjadi dasar transformasi wakaf tanah pendidikan menjadi unit usaha produktif sebagaimana dipraktikkan YBW UII maupun Pondok Pesantren Darunnajah.

Selain kerangka fiqh wakaf, artikel ini juga bertumpu pada kerangka manajemen strategis sebagai instrumen analitis untuk merumuskan keputusan pengembangan wakaf produktif secara sistematis.

Manajemen strategis, sebagaimana dirumuskan David (2011), merupakan proses formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjang melalui analisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT). Kerangka ini relevan diterapkan pada pengelolaan wakaf karena nazhir dituntut mengambil keputusan investasi jangka panjang di tengah keterbatasan sumber daya dan risiko pasar. Fattach dan Maskun (2022) menekankan bahwa pengembangan wakaf produktif memerlukan konsepsi strategis yang memadukan perencanaan bisnis dan manajemen risiko berbasis investasi syariah agar keberlanjutan sosial-ekonomi wakaf dapat terjaga. Penerapan analisis SWOT sendiri telah banyak digunakan sebagai instrumen perumusan strategi pada lembaga pendidikan Islam, karena mampu memetakan faktor internal dan eksternal secara terstruktur sebagai dasar pengambilan kebijakan (Rochman, 2019), termasuk pada lembaga pesantren yang tengah menyusun ulang arah pengembangannya pascakrisis (Prasetyo, 2022).

Sejalan dengan itu, Mohsin (2013) menunjukkan bahwa wakaf uang (cash waqf) dapat berfungsi sebagai instrumen revitalisasi pembiayaan yang fleksibel untuk berbagai kebutuhan pembangunan, termasuk pendidikan, karena sifatnya yang likuid dan mudah dihimpun dari basis wakif yang luas. Potensi ini didukung temuan Adisti (2021) bahwa preferensi publik terhadap wakaf uang cenderung positif ketika pengelolaannya dilakukan secara profesional dan transparan, serta kajian Mu'is dan Hamida (2020) yang menegaskan bahwa penerapan wakaf uang secara profesional menurut hukum Islam mensyaratkan tata kelola yang jelas dan akuntabel. Inisiatif transformasi digital semacam ini pun sejalan dengan praktik Pondok Pesantren Darunnajah yang telah mengintegrasikan literasi teknologi dan digitalisasi ke dalam tata kelola kelembagaannya dalam menghadapi era Society 5.0 (Manaf & Mufid, 2026). Kombinasi antara kerangka manajemen strategis dan inovasi instrumen wakaf uang inilah yang menjadi landasan analitis bagi perumusan model pengembangan wakaf produktif pesantren dalam artikel ini.

Studi-studi terdahulu mengenai wakaf produktif pesantren umumnya berfokus pada lembaga yang telah mapan dan memiliki skala usaha signifikan, baik dalam konteks lembaga wakaf pendidikan tinggi seperti YBW UII

maupun pesantren besar dengan lebih dari 200 unit usaha seperti Darunnajah (Manaf, 2026), maupun studi kasus pesantren menengah yang telah merintis strategi fundraising terstruktur seperti Al-Ma'tuq Sukabumi (Permana, Ibdalsyah, & Armen, 2023). Yang masih jarang dikaji secara empiris adalah bagaimana pesantren yang benar-benar baru berdiri dan berada pada tahap awal pertumbuhan kelembagaan—seperti Daarus Shofwah yang baru beroperasi sejak 2016 dengan skala santri dan aset yang masih terbatas—dapat mengadaptasi pola keberhasilan lembaga-lembaga mapan tersebut secara proporsional sesuai kapasitasnya, bukan sekadar meniru skala usahanya. Kesenjangan literatur inilah yang menjadi kontribusi utama artikel ini: menawarkan model pentahapan wakaf produktif yang secara khusus dirancang untuk pesantren berskala kecil dan berusia muda, bukan replikasi model lembaga besar. Berangkat dari kesenjangan antara potensi dan realitas pengelolaan wakaf di Daarus Shofwah, artikel ini bertujuan merumuskan rancangan manajemen strategis pengembangan wakaf produktif bagi pesantren tersebut, dengan mengadaptasi pola keberhasilan YBW UII dan Pondok Pesantren Darunnajah ke dalam skala dan konteks kelembagaan pesantren tahfizh yang masih berada pada tahap awal pertumbuhan. Rancangan model disusun melalui pendekatan studi kasus kualitatif yang memadukan kajian pustaka dengan data primer hasil wawancara mendalam terhadap pimpinan pesantren dan pengelola terkait, sehingga model yang diusulkan berpijak pada kondisi riil kelembagaan, bukan sekadar asumsi normatif.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*), yang memadukan kajian pustaka (*library research*) dan data lapangan primer untuk merumuskan rancangan model manajemen strategis. Pendekatan studi kasus dipilih karena tujuan penelitian bersifat kontekstual—merumuskan model yang sesuai dengan kondisi riil satu lembaga tertentu—sebagaimana lazim digunakan dalam penelitian pengembangan wakaf produktif berbasis pesantren (Permana, Ibdalsyah, & Armen, 2023).

2.1. Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian adalah Pesantren Al-Qur'an Daarus Shofwah di bawah naungan Yayasan Khoiriyah Hasyim Maktum, Bojonggede, Bogor, dengan Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia (YBW UII) dan Pondok Pesantren Darunnajah digunakan sebagai model benchmark (*perbandingan praktik terbaik*). Subjek penelitian terdiri atas tiga narasumber kunci yang mewakili sudut pandang berbeda dalam kelembagaan pesantren: (1) Pimpinan Pesantren Al-Qur'an Daarus Shofwah, diwawancarai pada Juli 2026 sebagai representasi arah kebijakan dan kondisi kelembagaan secara umum; (2) Kepala Bagian Usaha Mandiri Pondok yang mengelola langsung unit usaha kantin, koperasi, laundry, dan kolam renang, diwawancarai pada Juli 2026 sebagai sumber data operasional dan finansial unit usaha; serta (3) Pembina Pondok bidang keuangan, diwawancarai pada Juli 2026 sebagai sumber *cross-check* data finansial dan tata kelola aset yayasan. Triangulasi tiga narasumber ini digunakan untuk memperkuat kredibilitas data lapangan dibandingkan bertumpu pada satu sumber tunggal.

2.2. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui empat teknik. Pertama, wawancara semi-terstruktur terhadap tiga narasumber dengan panduan yang disesuaikan pada masing-masing peran: pimpinan pesantren diwawancarai mengenai (1) profil dan legalitas kelembagaan, (2) aset wakaf yang dimiliki, (3) sumber pendanaan operasional, (4) unit usaha yang sudah berjalan, (5) jejaring wali santri dan alumni, serta (6) tantangan dan rencana pengembangan; kepala bagian usaha mandiri diwawancarai mengenai omzet, margin keuntungan, kendala operasional, dan rencana pengembangan unit usaha; serta pembina bidang keuangan diwawancarai untuk *cross-check* angka defisit operasional, mekanisme pencatatan keuangan, dan pembagian tugas pengelolaan aset yayasan. Kedua, studi dokumentasi resmi YBW UII (2026) mengenai pola, skema, dan tata kelola wakaf produktifnya. Ketiga, dokumentasi ilmiah mengenai praktik pengelolaan wakaf produktif Pondok Pesantren Darunnajah sebagai benchmark kedua yang berbasis pesantren (Manaf, 2026; Manaf, Samiyono, Suryono, & Abdullah, 2025). Keempat, studi pustaka atas literatur fiqh wakaf klasik-kontemporer dan teori manajemen strategis sebagai kerangka analitis.

2.3. Teknik Analisis Data

Data dianalisis secara deskriptif-kualitatif, kemudian dipetakan menggunakan kerangka analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) mengikuti model manajemen strategis David (2011), sebagaimana lazim diterapkan dalam penelitian pengembangan wakaf produktif berbasis pesantren (Permana et al., 2023) maupun dalam perumusan strategi kelembagaan pendidikan Islam secara umum (Rochman, 2019). Hasil analisis SWOT selanjutnya menjadi dasar perumusan rancangan model manajemen strategis wakaf produktif yang disesuaikan dengan skala dan tahap perkembangan kelembagaan Daarus Shofwah, dengan pola keberhasilan YBW UII dan Darunnajah sebagai rujukan adaptif, bukan model yang ditiru secara identik.

2.4. Keterbatasan Penelitian

Data lapangan dalam penelitian ini dihimpun melalui triangulasi tiga narasumber kunci—pimpinan pesantren, kepala bagian usaha mandiri, dan pembina bidang keuangan—sehingga sebagian data operasional dan finansial (omzet unit usaha, margin keuntungan, serta penyebab dan besaran defisit operasional) telah melalui proses *cross-check* antarinforman dan tidak lagi bertumpu pada satu sumber tunggal. Meski demikian, sejumlah angka (luas lahan, jumlah santri, nilai defisit operasional) tetap bersifat estimasi berdasarkan pengetahuan narasumber (*self-reported*) dan pembukuan internal pondok, bukan hasil audit oleh pihak eksternal yang independen. Artikel ini

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.11829>

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

juga bersifat rancangan konseptual (conceptual design) yang perlu diuji lebih lanjut melalui studi kelayakan dan implementasi bertahap, bukan hasil evaluasi program yang telah berjalan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Profil dan Kondisi Aktual Kelembagaan serta Aset Wakaf Daarus Shofwah

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren, Yayasan Khoiriyah Hasyim Maksum telah memperbarui status badan hukumnya dan disahkan oleh Kementerian Hukum dan HAM pada tahun 2022. Namun demikian, yayasan/pesantren belum terdaftar sebagai nazhir di Badan Wakaf Indonesia (BWI) sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf dan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 tentang pelaksanaannya; pimpinan pesantren menargetkan proses pendaftaran mulai berjalan pada Agustus 2026, meskipun hasil cross-check dengan pembina bidang keuangan menunjukkan bahwa langkah konkret ke arah itu baru sebatas penjajakan informasi ke Kantor Urusan Agama (KUA) setempat, belum memasuki tahap pengurusan administratif formal. Pengelolaan aset yayasan saat ini bertumpu pada tiga figur utama, yaitu pembina dan pendiri, pimpinan pondok, dan pembina pondok bidang keuangan. Konfirmasi langsung dari pembina bidang keuangan menunjukkan bahwa pembagian peran dan uraian tugas (job description) di antara ketiga figur ini sesungguhnya sudah terdefinisi dengan cukup jelas untuk fungsi kepengurusan yayasan secara umum. Yang belum tersedia bukan uraian tugas itu sendiri, melainkan personel yang secara khusus didedikasikan penuh waktu untuk pengelolaan aset produktif di luar tugas pendidikan yang sudah diampu, sebagaimana diakui sendiri oleh narasumber bahwa belum ada personel yang bisa secara amanah mengelola aset karena seluruh guru sudah memiliki tugas dan amanah masing-masing. Pola kekosongan sumber daya manusia yang terdedikasi semacam ini lazim ditemukan pada pesantren yang nazhirnya belum memiliki unit usaha korporat tersendiri (Muthoifin & Firdaus, 2020).

Dari sisi aset, Daarus Shofwah memiliki total lahan sekitar 11.000 m², dengan sekitar 4.000 m² di antaranya (dua bidang, masing-masing 2.000 m²) telah diwakafkan dan bersertifikat resmi. Aset ini pada mulanya dibeli oleh pendiri pondok, kemudian diwakafkan melalui ajakan kepada jamaah pengajian dengan skema wakaf sukarela sesuai kemampuan masing-masing wakif. Lahan wakaf tersebut kini telah dibangun asrama, kantor, dan gedung sekolah, serta lapangan futsal, sementara fasilitas lain seperti masjid, gedung putri, musala, dapur, playground, aula, gazebo, rumah staf/guru, dan area makan berdiri di atas aset yayasan yang belum berstatus wakaf. Masih terdapat lahan yang berpotensi idle, yaitu sekitar 300 m² di belakang gedung putri, 600 m² di samping pos satpam, serta sekitar 2.000 m² area parkir dan area bermain yang penggunaannya belum optimal. Pesantren belum pernah menerima wakaf uang/tunai dalam bentuk apa pun, namun memiliki sejumlah aset bergerak—satu unit mobil, satu unit motor, dan dua unit speaker aktif—yang berpotensi dikategorikan sebagai aset produktif jika dikelola secara wakaf produktif.

Dari sisi pendanaan, sekitar 99% kebutuhan operasional pesantren—termasuk gaji guru dan staf—masih bertumpu pada syahriah/SPP santri, sementara sumber lain baru berupa program “orang tua asuh” untuk 2 santri senilai Rp400.000 per bulan. Pesantren juga menanggung beban keringanan biaya bagi sekitar 15 santri, mencakup beasiswa penuh bagi anak kandung guru/staf dan potongan 50% bagi anak ustaz/kiai. Struktur pendanaan yang sangat bertumpu pada satu sumber ini terbukti rentan: pandemi Covid-19 memaksa perampangan tenaga pengajar, dan pada 2026 pesantren mengalami defisit operasional sekitar Rp50 juta per bulan, atau lebih dari Rp100 juta per tahun untuk kegiatan kepesantrenan. Hasil cross-check dengan pembina bidang keuangan mengonfirmasi bahwa defisit ini merupakan kejadian pertama sepanjang sepuluh tahun operasional yayasan, dipicu utamanya oleh penurunan jumlah santri mukim dari sekitar 230 menjadi sekitar 100 orang serta penyesuaian tarif SPP—bukan gejala struktural yang telah berlangsung sejak awal berdirinya lembaga. Pembina bidang keuangan juga mengonfirmasi bahwa arus kas pesantren sesungguhnya telah tercatat melalui laporan harian disertai bukti transfer atau kwitansi yang dibukukan setiap bulan, sehingga persoalan utamanya bukan pada ketiadaan pencatatan keuangan, melainkan pada ketergantungan struktural terhadap satu sumber pendanaan yang rentan terhadap fluktuasi jumlah santri. Kerentanan finansial semacam ini menegaskan urgensi diversifikasi sumber pendanaan melalui wakaf produktif, sejalan dengan temuan bahwa banyak pesantren perlu merumuskan ulang strategi kelembagaannya pascakrisis agar tidak bergantung pada satu sumber dana saja (Prasetyo, 2022).

Meski demikian, Daarus Shofwah telah merintis sejumlah unit usaha kecil, yaitu kantin dan koperasi, penjualan air minum mineral dan minyak wangi, layanan laundry, serta kolam renang. Unit-unit ini dikelola oleh salah satu guru KMI yang berperan sebagai kepala bagian usaha mandiri pondok bersama tim inti beranggotakan empat orang, dengan seluruh hasil usaha (100%) dikembalikan untuk kebutuhan pondok, dan bisyaroh tahunan sekitar Rp5 juta yang dibagi kepada keempat anggota tim tersebut. Berdasarkan konfirmasi langsung kepala bagian usaha mandiri, omzet kotor gabungan keempat unit usaha ini berkisar Rp25–30 juta per bulan dan dapat meningkat hingga Rp35–40 juta pada bulan-bulan dengan kegiatan bazar atau event khusus, dengan margin keuntungan bersih sekitar 40–45% setelah dikurangi biaya operasional. Pencatatan keuangan bulanan unit usaha sudah menggunakan aplikasi spreadsheet digital yang dibagikan secara transparan kepada kepala unit dan pimpinan pondok serta dievaluasi setiap bulan, meskipun pencatatan transaksi harian di tingkat kantin (terutama pembelian jajanan santri)

masih dilakukan secara manual dan berpotensi menimbulkan selisih pencatatan. Kendala utama yang dihadapi pengelola adalah keterbatasan tenaga/SDM, mengingat pengelola unit usaha juga merangkap tugas mengajar. Dari sisi pengembangan, kepala bagian usaha mandiri menilai laundry sebagai unit usaha paling berpotensi untuk diperluas skalanya, terutama apabila memperoleh lokasi strategis di dekat kawasan perumahan atau kawasan industri yang penghuninya memiliki keterbatasan waktu mencuci; ia juga mengusulkan perintisan unit usaha baru berupa budidaya ikan konsumsi (lele, nila, atau mujair) dengan sistem kolam portable serta peternakan ayam petelur, sebagai unit usaha yang dinilai realistis untuk segera direalisasikan di lahan pondok yang tersedia. Rintisan usaha ini menjadi bukti empiris embrio kewirausahaan pesantren yang relevan dengan tiga unsur wakaf produktif—profesionalisme pengelola, diversifikasi aktivitas usaha, dan orientasi hasil untuk kemaslahatan bersama (Rozalinda, 2015)—meskipun skalanya masih jauh dari optimal, sebuah tantangan yang juga umum ditemukan pada pesantren lain dalam implementasi wakaf produktif (Siddiq, 2018).

Dari sisi jejaring, paguyuban alumni atau ikatan wali santri yang aktif belum terbentuk, mengingat usia pesantren yang relatif muda dan mayoritas alumninya masih berstatus santri lanjutan atau mahasiswa. Penggalangan dana informal dari wali santri/alumni pernah dilakukan, namun responsnya tidak signifikan—tercermin dari masih tingginya tunggakan pembayaran bulanan santri. Pesantren memiliki kanal media sosial, tetapi belum difokuskan untuk penggalangan wakaf atau donasi. Pimpinan pesantren sendiri mengidentifikasi tiga hambatan utama dalam optimalisasi wakaf produktif: (1) belum ditemukannya sosok pengelola aset wakaf yang kompeten, jelas peran, dan amanah; (2) jumlah aset wakaf yang masih terbatas; serta (3) minimnya relasi dan kesadaran masyarakat sekitar terhadap wakaf. Di sisi lain, pimpinan pesantren telah memiliki sejumlah gagasan konkret pengembangan, yaitu wakaf alat media (kamera, panggung, tenda, dan sound system) untuk disewakan pada kegiatan dakwah, wakaf mobil bak untuk disewakan, dan wakaf bangunan untuk disewakan; sementara unit usaha yang dinilai paling realistis untuk dimulai lebih dulu adalah budidaya ikan konsumsi, peternakan ayam petelur dan ayam konsumsi, serta breeding kambing/domba, karena dapat memanfaatkan lahan kebun kosong milik pondok yang sudah tersedia. Pimpinan pesantren juga menyatakan bahwa pendaftaran ke BWI dan pembentukan unit pengelola aset terpisah telah masuk dalam rencana jangka menengah kelembagaan.

3.2. YBW UII sebagai Model Benchmark Pertama Wakaf Produktif

YBW UII menjadi rujukan empiris yang relevan karena keberhasilannya mentransformasikan seluruh aset yayasan yang dideklarasikan berstatus wakaf sejak 1945 menjadi delapan unit usaha lintas sektor—kesehatan, farmasi, hospitality, energi, perbankan syariah, media, dan wakaf uang—tanpa kehilangan orientasi misinya untuk pendidikan (Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia, 2026). Salah satu capaian yang mencolok adalah pertumbuhan aset PT Unisia Medika Farma (RS JIH) sebesar seribu persen dalam satu dekade, dari sekitar Rp55 miliar menjadi Rp600 miliar, sebagaimana diungkapkan langsung oleh Direktur Utama PT Unisia Medika Farma dalam pemberian nasional (Media Indonesia, 2024), dengan seluruh surplusnya dialirkan kembali untuk beasiswa mahasiswa duafa, pengembangan infrastruktur, dan pemberdayaan UMKM sekitar kampus (Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia, 2026).

Pola keberhasilan tersebut, menurut dokumentasi resmi YBW UII, ditopang oleh lima prinsip: penetapan status wakaf sejak awal berdirinya lembaga, pengelolaan melalui badan usaha korporat yang profesional dan terpisah dari fungsi struktural yayasan, diversifikasi portofolio lintas sektor untuk mitigasi risiko, kewajiban mengembalikan seratus persen surplus untuk misi pendidikan dan sosial, serta inovasi berkelanjutan dari wakaf tanah menuju wakaf uang digital (Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia, 2026). Pola nashir korporat semacam ini konsisten dengan praktik lembaga wakaf pendidikan tinggi yang mengelola dana abadi (endowment) secara terpisah dari struktur akademik, sebagaimana lazim dijumpai pada model pembiayaan pendidikan berbasis wakaf uang (Mohsin, 2013).

3.3. Pondok Pesantren Darunnajah sebagai Model Benchmark Kedua

Selain YBW UII, penelitian ini menempatkan Pondok Pesantren Darunnajah sebagai benchmark kedua karena lembaga ini secara khusus berbasis pesantren—konteks kelembagaan yang lebih dekat dengan Daarus Shofwah dibandingkan lembaga wakaf pendidikan tinggi. Studi Manaf (2026) menunjukkan bahwa filosofi pengelolaan wakaf Darunnajah, yang dirintis pendirinya K.H. Abdul Manaf Mukhayyar, menekankan tiga prinsip inti: pemisahan tegas antara harta wakaf dan harta pribadi, pengelolaan yang transparan, dan akuntabilitas berlapis melalui Dewan Nazir bersama pengurus yayasan dan tim audit keuangan. Data kelembagaan Darunnajah menunjukkan pengelolaan aset wakaf produktif seluas 1.121,6 hektare, di mana 79,11% (887,25 hektare) merupakan wakaf produktif berupa perkebunan dan unit usaha, 1,93% dialokasikan untuk pendidikan langsung, dan sisanya belum dikelola secara optimal (Manaf, 2026). Pendanaan wakaf Darunnajah bersumber dari tanah, bangunan, dana tunai, serta lebih dari 200 unit usaha produktif, dengan hasilnya dialokasikan untuk subsidi biaya pendidikan, beasiswa santri, kesejahteraan guru, dan pengembangan cabang pesantren (Manaf, 2026).

Dari sisi operasional, studi Manaf, Samiyono, Suryono, dan Abdullah (2025) mendokumentasikan bahwa Darunnajah mengembangkan enam sektor wakaf produktif—perdagangan, industri, keuangan, jasa, pertanian, dan peternakan—yang secara kolektif menyumbang sekitar 48% dari kebutuhan operasional pesantren. Pengelolaan dijalankan oleh Dewan Nazir yang melibatkan pimpinan, pengurus yayasan, keluarga pendiri, dan guru secara

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.11829>

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

kolektif, dengan evaluasi berlapis (mingguan, bulanan, tahunan) serta indikator kinerja seperti target pertumbuhan investasi minimal 30% per tahun (Manaf, 2026). Darunnajah juga telah mengintegrasikan literasi teknologi dan digitalisasi tata kelola kelembagaan sebagai bagian dari transformasinya menghadapi era Society 5.0 (Manaf & Mufid, 2026), sebuah langkah yang relevan diadaptasi Daarus Shofwah dalam mengembangkan kanal wakaf uang digital pada tahap lanjut.

Yang membedakan Darunnajah dari YBW UII adalah skala dan konteksnya yang sama-sama berbasis pesantren, sehingga pola pentahapan pengembangannya—dari lembaga tradisional menuju sistem wakaf produktif terintegrasi dengan lebih dari 200 unit usaha—lebih relevan dijadikan rujukan langsung bagi Daarus Shofwah dibandingkan model YBW UII yang berbasis perguruan tinggi berskala jauh lebih besar. Namun demikian, pembelajaran utama yang dapat ditarik bukanlah meniru skala usaha Darunnajah secara langsung, melainkan mengadopsi pola dan prinsip pentahapannya secara proporsional sesuai kapasitas kelembagaan Daarus Shofwah yang masih berada pada tahap jauh lebih awal.

3.4. Analisis SWOT Daarus Shofwah Berbasis Data Lapangan

Berbeda dengan asumsi umum, analisis SWOT berikut disusun langsung dari data hasil triangulasi wawancara dengan pimpinan pesantren, kepala bagian usaha mandiri, dan pembina bidang keuangan, sehingga mencerminkan kondisi riil, bukan generalisasi kondisi pesantren pada umumnya.

Kekuatan (strengths): Daarus Shofwah memiliki lahan wakaf bersertifikat seluas 4.000 m² serta potensi lahan idle tambahan sekitar 2.900 m² (area belakang gedung putri, samping pos satpam, dan sebagian area parkir/bermain) yang berpeluang dioptimalkan; pesantren juga telah memiliki embrio unit usaha yang berjalan (kantin, koperasi, laundry, kolam renang) dengan omzet gabungan sekitar Rp25–40 juta per bulan dan margin keuntungan 40–45%, seluruh hasilnya (100%) kembali ke pondok; legalitas yayasan yang sudah berbadan hukum resmi sejak 2022 dengan pembagian tugas kepengurusan yayasan yang sudah terdefinisi jelas; sistem pencatatan dan pelaporan keuangan bulanan yang sudah tertib baik di tingkat yayasan (laporan harian berbukti transfer/kwitansi) maupun di tingkat unit usaha (pembukuan digital yang dievaluasi bulanan); serta kepemimpinan dan pengelola unit usaha yang telah memiliki gagasan konkret pengembangan aset wakaf produktif.

Kelemahan (weaknesses): pesantren belum terdaftar sebagai nazhir di BWI dan prosesnya baru sebatas peninjauan informal ke Kantor Urusan Agama (KUA), belum memasuki tahap administratif formal; meskipun tupoksi kepengurusan yayasan sudah terdefinisi, belum ada personel yang didedikasikan penuh waktu untuk pengelolaan aset produktif di luar tugas pendidikan yang sudah diampu masing-masing pengurus, berbeda dari model Dewan Nazir purna waktu yang diterapkan Darunnajah (Manaf, 2026); pencatatan transaksi harian di tingkat unit usaha (khususnya kantin) masih manual dan berpotensi menimbulkan selisih pencatatan; keterbatasan tenaga/SDM pengelola unit usaha yang harus merangkap tugas mengajar; ketergantungan pendanaan operasional yang sangat tinggi (99%) pada SPP santri dengan defisit struktural sekitar Rp50 juta per bulan akibat penurunan jumlah santri mukim; belum pernah menerima wakaf uang; serta jejaring wali santri dan alumni yang belum aktif digerakkan untuk penggalangan dana.

Peluang (opportunities): target pendaftaran ke BWI pada Agustus 2026 membuka jalur legalitas nazhir, meski perlu percepatan dari sekadar peninjauan ke KUA menjadi pengurusan administratif konkret; tren wakaf uang digital dan preferensi publik yang semakin positif terhadap wakaf uang ketika dikelola secara profesional (Adisti, 2021; Mu'is & Hamida, 2020; Mohsin, 2013), sebagaimana telah dirintis Darunnajah melalui digitalisasi tata kelolanya (Manaf & Mufid, 2026), berpotensi menjadi sumber pendanaan baru yang likuid; potensi perluasan skala usaha laundry ke lokasi strategis dekat kawasan perumahan/industri, serta perintisan unit usaha baru budidaya ikan konsumsi (lele/nila/mujair) berkolam portable dan peternakan ayam petelur, sebagaimana diusulkan langsung oleh pengelola unit usaha dengan memanfaatkan lahan kebun kosong pondok; serta kanal media sosial pesantren yang sudah tersedia namun belum difokuskan untuk fundraising wakaf.

Ancaman (threats): rendahnya literasi wakaf produktif dan minimnya relasi dengan masyarakat sekitar, sebagaimana diakui langsung oleh pimpinan pesantren; riwayat tunggakan pembayaran SPP wali santri yang mengindikasikan keterbatasan kapasitas finansial basis wakif potensial terdekat; risiko rangkap tugas pengelola unit usaha yang juga menjabat sebagai tenaga pengajar, yang berpotensi mengganggu kualitas salah satu peran apabila skala usaha diperluas tanpa penambahan SDM; serta persaingan dengan pesantren modern lain yang telah lebih dahulu merintis unit usaha berbasis wakaf, sebagaimana ditemukan pada kasus serupa di Pesantren Al-Ma'tuq Sukabumi yang juga menghadapi tantangan keterlambatan pembayaran SPP sebagai kendala fundraising (Permana et al., 2023). Kombinasi kekuatan dan peluang ini membentuk posisi strategis yang memungkinkan Daarus Shofwah memulai transformasi wakaf secara bertahap dan proporsional terhadap skala kelembagaannya, bukan sekaligus meniru skala YBW UII maupun Darunnajah.

3.5. Rancangan Model Manajemen Strategis Wakaf Produktif Daarus Shofwah

Berdasarkan sintesis kerangka fiqh wakaf, teori manajemen strategis, pembelajaran dari YBW UII dan Darunnajah, serta data lapangan Daarus Shofwah, rancangan pengembangan wakaf produktif bagi pesantren ini dirumuskan dalam empat tahap yang saling berurutan.

Tahap pertama, percepatan penguatan legalitas dan profesionalisme nazhir, dengan menindaklanjuti target pendaftaran resmi ke Badan Wakaf Indonesia yang telah dicanangkan pada Agustus 2026 sesuai amanat Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf—termasuk mempercepat langkah dari sekadar penyajakan informal ke KUA menjadi pengurusan administratif konkret—disertai penunjukan atau perekrutan personel yang didedikasikan penuh waktu untuk pengelolaan aset produktif, mengingat uraian tugas (job description) kepengurusan yayasan sesungguhnya sudah terdefinisi namun belum ada figur yang secara khusus fokus mengelola aset di luar tugas pendidikan yang telah diampu. Langkah ini mengikuti prinsip pemisahan fungsi misi dan fungsi bisnis sebagaimana diterapkan YBW UII (Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia, 2026) maupun prinsip pemisahan harta wakaf dan harta pribadi yang ditegaskan K.H. Abdul Manaf Mukhayyar di Darunnajah (Manaf, 2026).

Tahap kedua, konversi bertahap lahan idle yang telah teridentifikasi (sekitar 300 m² di belakang gedung putri, 600 m² di samping pos satpam, dan sebagian area parkir/bermain seluas 2.000 m²) serta lahan kebun kosong pondok menjadi unit usaha skala kecil-menengah sesuai gagasan pimpinan pesantren sendiri, yaitu budidaya ikan konsumsi, peternakan ayam petelur/pedaging, dan breeding kambing/domba, dipadukan dengan legalisasi dan penguatan tata kelola unit usaha yang sudah berjalan (kantin, koperasi, laundry, kolam renang) menjadi badan usaha semi-korporat dengan pembagian hasil dan bisyaroh yang lebih terstruktur. Pendekatan konversi lahan—menjadi-usaha semacam ini terbukti menjadi salah satu strategi kunci keberhasilan wakaf produktif berbasis pesantren (Permana et al., 2023) dan sejalan dengan pola land-to-enterprise yang diterapkan YBW UII maupun Darunnajah pada skala lebih besar (Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia, 2026; Manaf, Samiyono, Suryono, & Abdullah, 2025).

Tahap ketiga, pengembangan instrumen wakaf uang digital dan wakaf aset bergerak sebagai sumber pendanaan yang likuid dan mudah diakses wakif, mengikuti model revitalisasi cash waqf yang direkomendasikan Mohsin (2013), prinsip tata kelola profesional yang ditekankan Mu'is dan Hamida (2020), serta pengalaman digitalisasi tata kelola yang telah dirintis Darunnajah dalam menghadapi era Society 5.0 (Manaf & Mufid, 2026). Skema yang diusulkan mencakup wakaf permanen tanpa batas minimal, wakaf temporer berjangka untuk mendanai program spesifik seperti beasiswa tahfizh, serta realisasi gagasan pimpinan pesantren berupa wakaf alat media (kamera, panggung, tenda, sound system) dan kendaraan (mobil bak) untuk disewakan pada kegiatan dakwah eksternal—dimulai dari basis kecil serupa program “orang tua asuh” yang sudah berjalan, sebelum diperluas ke jejaring wali santri dan alumni yang mulai dibina secara aktif melalui media sosial pesantren.

Tahap keempat, penerapan tata kelola dan akuntabilitas keuangan yang transparan, termasuk pelaporan berkala kepada wali santri dan wakif serta pembentukan paguyuban alumni/wali santri yang sengaja digerakkan sebagai basis wakif jangka panjang, sejalan dengan prinsip business planning dan manajemen risiko berbasis investasi syariah yang ditekankan Fattach dan Maskun (2022), serta model evaluasi berlapis (mingguan, bulanan, tahunan) yang diterapkan Dewan Nazir Darunnajah sebagai standar akuntabilitas wakaf produktif berbasis pesantren (Manaf, 2026).

Untuk memperkuat presisi operasional rancangan model di atas sekaligus menjadikannya lebih terukur sebagai acuan implementasi—bukan sekadar tahapan konseptual—Tabel 1 berikut merangkum estimasi durasi (timeline), estimasi kebutuhan biaya, dan indikator keberhasilan (Key Performance Indicator/KPI) untuk setiap tahap. Estimasi biaya disusun secara indikatif (order-of-magnitude) berdasarkan triangulasi data lapangan—omzet unit usaha eksisting (Rp25–40 juta/bulan), defisit operasional (±Rp50 juta/bulan), serta skala aset dan lahan idle yang telah teridentifikasi—dan bukan hasil studi kelayakan finansial formal, sehingga tetap memerlukan verifikasi lebih lanjut sebagaimana ditegaskan pada bagian kesimpulan. Perhatikan Tabel 1.

Tabel 1. Timeline, Estimasi Biaya, dan Indikator Keberhasilan (KPI) per Tahap Rancangan Model Wakaf Produktif Daaruss Shofwah

Tahap	Durasi (Timeline)	Fokus Kegiatan Utama	Estimasi Kebutuhan Biaya	Indikator Keberhasilan (KPI)
Tahap 1 Legalitas & SDM Nazhir	Bulan ke-1–6 (Agustus 2026– Januari 2027)	Penyelesaian pendaftaran nazhir ke BWI; penunjukan/rekrutmen 1 personel penuh waktu pengelola aset; penyusunan SOP pengelolaan aset produktif; pelatihan/sertifikasi nazhir.	Rp25–31 juta (administrasi BWI & legalitas Rp5–8 jt; gaji SDM 6 bln Rp15–18 jt; pelatihan nazhir Rp5 jt)	Sertifikat nazhir BWI terbit pada akhir bulan ke-6; 1 personel full-time terekrut & SOP tersusun; minimal 1 pelatihan nazhir diikuti.
Tahap 2 Konversi Lahan Idle &	Bulan ke-7–18 (Februari 2027– Januari 2028)	Konversi lahan idle (±2.900 m ²) menjadi budidaya ikan, peternakan ayam, dan breeding kambing/domba; legalisasi unit usaha	Rp73–95 juta (kolam & bibit ikan Rp15–20 jt; kandang & bibit ayam Rp20–25 jt; bibit kambing/domba	Minimal 2 unit usaha baru beroperasi & panen perdana pada bulan ke-12; omzet gabungan naik ≥25–30% dari baseline (Rp25–40 jt/bln);

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.11829>

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

Tahap	Durasi (Timeline)	Fokus Kegiatan Utama	Estimasi Kebutuhan Biaya	Indikator Keberhasilan (KPI)
Legalisasi Unit Usaha		eksisting (kantin, koperasi, laundry, kolam renang) menjadi badan usaha semi-korporat.	Rp25–35 jt; legalisasi badan usaha Rp8–10 jt; penataan SOP unit lama Rp5 jt)	badan usaha semi-korporat berbadan hukum resmi; defisit operasional turun dari $\pm$ Rp50 jt menjadi $\leq$ Rp35 jt/bulan.
Tahap 3 Wakaf Uang Digital & Aset Bergerak	Bulan ke-13–24 (Februari 2028–Januari 2029)	Pengembangan kanal wakaf uang digital (QRIS/e-wallet) terintegrasi rekening yayasan; kampanye digital via media sosial pesantren; legalisasi wakaf aset bergerak (kamera, tenda/panggung, mobil bak) untuk disewakan.	Rp21–30 juta (platform & integrasi pembayaran Rp10–15 jt; kampanye digital Rp8–10 jt; dokumentasi legal aset bergerak Rp3–5 jt)	Kanal wakaf digital aktif pada bulan ke-15; $\geq$ 50 wakif baru & wakaf uang terkumpul $\geq$ Rp50 juta pada tahun pertama; minimal 3 aset bergerak resmi diwakafkan & menghasilkan pendapatan sewa tercatat.
Tahap 4 Tata Kelola & Akuntabilitas	Bulan ke-25–36 (Februari 2029–Januari 2030)	Implementasi sistem akuntansi/pelaporan digital; audit eksternal tahunan; pembentukan paguyuban alumni/wali santri sebagai basis wakif jangka panjang; publikasi laporan berkala.	Rp25–38 juta (sistem akuntansi Rp10–15 jt; audit eksternal Rp10–15 jt/thn; kegiatan paguyuban Rp5–8 jt)	Laporan keuangan diaudit eksternal $\geq$ 1x/tahun dengan opini wajar; paguyuban terbentuk dengan $\geq$ 30–50 anggota aktif; laporan kuartalan dipublikasikan ke wali santri/wakif; kontribusi wakaf produktif menutup $\geq$ 20–30% defisit operasional tahunan pada akhir tahun ke-3.

Perlu ditegaskan bahwa seluruh estimasi biaya dan target KPI pada Tabel 1 bersifat indikatif (order-of-magnitude) yang diturunkan dari data omzet dan defisit riil pesantren serta asumsi konservatif yang lazim digunakan pada tahap perencanaan awal wakaf produktif skala pesantren kecil-menengah, bukan hasil studi kelayakan finansial formal. Total kebutuhan biaya kumulatif sepanjang empat tahap (36 bulan) diperkirakan berkisar Rp144–194 juta, dengan target akumulatif menurunkan ketergantungan operasional pada SPP santri dari $\pm$ 99% menjadi $\leq$ 80% dalam kurun waktu tiga tahun. Verifikasi angka-angka ini melalui audit aset dan proyeksi arus kas yang lebih rinci tetap diperlukan sebelum implementasi, sejalan dengan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan pada bagian metode.

4. Kesimpulan

Pengembangan wakaf produktif di pesantren modern memerlukan sintesis antara prinsip fiqh wakaf yang menjaga keabadian dan kemaslahatan aset dengan kaidah manajemen strategis yang menuntut profesionalisme, diversifikasi, dan akuntabilitas. Dua model benchmark—YBW UII sebagai lembaga wakaf pendidikan tinggi dan Pondok Pesantren Darunnajah sebagai lembaga sejenis pesantren—membuktikan bahwa transformasi wakaf dari aset pasif menjadi ekosistem usaha produktif yang menopang pendidikan dapat dicapai melalui komitmen jangka panjang, pemisahan fungsi nazhir korporat, dan tata kelola yang transparan dan berlapis.

Data lapangan Pesantren Al-Qur'an Daarus Shofwah menunjukkan bahwa lembaga ini memiliki modal awal yang layak dikembangkan—lahan wakaf bersertifikat 4.000 m², lahan idle potensial sekitar 2.900 m², serta embrio unit usaha yang telah berjalan—namun masih menghadapi tekanan finansial struktural akibat ketergantungan tinggi pada SPP santri dan defisit operasional pascapandemi. Bagi Daarus Shofwah, adaptasi pola YBW UII dan Darunnajah perlu dilakukan secara bertahap dan proporsional terhadap skala kelembagaan: dimulai dari percepatan pendaftaran nazhir ke BWI dan pembentukan unit pengelola aset, konversi lahan idle serta penguatan unit usaha rintisan menjadi badan usaha semi-korporat, pengembangan wakaf uang digital dan wakaf aset bergerak sesuai gagasan pimpinan pesantren, hingga penguatan transparansi tata kelola dan pembinaan jejaring wali santri/alumni sebagai basis wakif jangka panjang.

Dengan langkah bertahap ini, wakaf produktif berpotensi menjadi pilar kemandirian finansial jangka panjang bagi Daarus Shofwah tanpa mengorbankan misi utamanya sebagai lembaga tahfizh Al-Qur'an. Penelitian lanjutan dengan verifikasi dokumen resmi dan studi kelayakan finansial atas masing-masing unit usaha yang diusulkan akan memperkuat validitas rancangan model ini sebelum diimplementasikan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan Pesantren Al-Qur'an Daarush Shofwah, kepala bagian usaha mandiri pondok, dan pembina pondok bidang keuangan atas kesediaannya menjadi narasumber wawancara serta memberikan akses data kelembagaan yang menjadi dasar penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia (YBW UII) dan Pondok Pesantren Darunnajah atas ketersediaan dokumentasi resmi dan ilmiah yang menjadi rujukan benchmark dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abu Zahrah, M. (1971). *Muhadarat Fi Al-Waqf*. Dar Al-Fikr Al-'Arabi.
- Adisti, A. (2021). Preferensi Publik Terhadap Wakaf Uang Di Sumatera Barat. *Al-Muzara'ah*, 9(1), 85–98. <https://doi.org/10.29244/Jam.9.1.85-98>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts And Cases* (13th Ed.). Pearson Education.
- Fattach, A., & Maskun, M. (2022). Konsepsi Strategis Pengembangan Wakaf Produktif Melalui Investasi Berbasis Syariah. *Management Of Zakat And Waqf Journal (MAZAWA)*, 3(2), 51–65. <https://doi.org/10.15642/Mzw.2022.3.2.51-65>
- Ibn Qudamah, M. (T.T.). *Al-Mughni* (Jilid 5–6). Dar Al-Fikr.
- Kahf, M. (2006). *Al-Waqf Al-Islami: Tathawwuru, Idaratuhu, Tanmiyyatuhu* [Wakaf Islam: Perkembangan, Pengelolaan, Dan Pengembangannya]. Dar Al-Fikr.
- Manaf, S. (2026). Waqf Management From The Perspective Of K.H. Abdul Manaf Mukhayyar For Islamic Education Development At Darunnajah Jakarta. *JOIES: Journal Of Islamic Education Studies*, 11(1), 171–188. <https://doi.org/10.15642/Joies.2026.11.1.171-188>
- Manaf, S., & Mufid, A. (2026). Digital Transformation Of Islamic Education In Pondok Pesantren Darunnajah: Integration Of Islamic Values And Technology Literacy In Facing The Society 5.0 Era. *Qoumun: Journal Of Social And Humanities*, 2(1), 1–10.
- 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.
- Media Indonesia. (2024, 31 Januari). Rumah Sakit JIH Berencana Tambah Dua Cabang 5 Tahun Ke Depan. <https://mediaindonesia.com/humaniora/648101/Rumah-Sakit-Jih-Berencana-Tambah-Dua-Cabang-5-Tahun-Ke-Depan>
- Mohsin, M. I. A. (2013). Financing Through Cash-Waqf: A Revitalization To Finance Different Needs. *International Journal Of Islamic And Middle Eastern Finance And Management*, 6(4), 304–321. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-08-2013-0094>
- Mu'is, A., & Hamida, B. N. (2020). Penerapan Wakaf Uang Secara Profesional Menurut Hukum Islam. *Qawānīn: Journal Of Economic Syariah Law*, 4(1), 121–137. <https://doi.org/10.30762/Q.V4i1.2058>
- Muthoifin, & Firdaus, I. (2020). Management Of Productive Waqf For Empowerment Of The Ummah. *Profetika: Jurnal Studi Islam*, 21(2), 253–259. <https://doi.org/10.23917/Profetika.V21i2.13085>
- Permana, D. G., Ibdalsyah, & Armen, R. E. (2023). Analisis Strategi Pengembangan Wakaf Produktif Di Pesantren Al-Ma'tuq Sukabumi. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(3), 1334–1350. <https://doi.org/10.47467/Alkharaj.V5i3.1668>
- Prasetyo, M. A. M. (2022). Manajemen Strategi Pengembangan Pesantren Pasca Covid-19 Di Aceh. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 115–131. <https://doi.org/10.54396/Alfahim.V4i2.318>
- Republik Indonesia. (2004). Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.
- Republik Indonesia. (2006). Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf.
- Rochman, I. (2019). Analisis SWOT Dalam Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di SMP Islam Yogyakarta). *Al Iman: Jurnal Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 3(1), 36–52.
- Rozalinda. (2015). *Manajemen Wakaf Produktif*. Rajagrafindo Persada.
- Siddiq, A. (2018). Problems Of Implementation Of Productive Waqf In Pesantren. *Proceeding Of The 2nd International Conference On Empowering Moslem Society In Digital Era*, 246–253.
- Winarsih, R., Masrifah, A. R., & Umam, K. (2019). The Integration Of Islamic Commercial And Social Economy Through Productive Waqf To Promote Pesantren Welfare. *Journal Of Islamic Monetary Economics And Finance*, 5(2), 321–340. <https://doi.org/10.21098/Jimf.V5i2.1065>
- Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia. (2025). *Usaha*. <https://ybw.or.id/Kegiatan/Usaha/>
- Zuhayli, W. (1985). *Al-Fiqh Al-Islami Wa Adillatuhu* [Fikih Islam Dan Dalil-Dalilnya] (Jilid 8). Dar Al-Fikr.