

Analisis Strategi Optimalisasi Wakaf Produktif Pada Laznas Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (Laznas BSI Maslahat) Jakarta

Strategy Analysis for Optimizing Productive Waqf at Laznas Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (Laznas BSI Maslahat) Jakarta

Diqdar Satya Bufara^{#1}, Musa Hubeis², dan Mimin Aminah²

¹Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB
Jl. Raya Pajajaran, Kampus IPB Baranangsiang, Bogor 16144

²Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB
Jl. Agatis, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

Diterima: 16 Desember 2024; Direvisi: 10 Februari 2025; Disetujui: 21 Februari 2025

ABSTRAK

Nazhir wakaf LAZNAS BSI (Bangun Sejahtera Indonesia) Maslahat telah menghimpun dan mengelola dana wakaf sejak tahun 2020. Program wakaf yang saat ini sudah berjalan adalah wakaf sosial dan wakaf produktif. Tujuan penelitian adalah (1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi prioritas pertimbangan dan memengaruhi keputusan wakif dalam menyalurkan wakaf melalui LAZNAS BSI Maslahat; (2) Menganalisis optimalisasi wakaf produktif; dan (3) Menyusun alternatif strategi optimalisasi wakaf produktif. Penelitian dilakukan di Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) BSI Maslahat Jakarta dengan waktu pelaksanaan bulan Januari-Juni 2024. Penentuan lokasi kajian dengan metode *purposive sampling* dengan informan pakar yang berjumlah lima orang. Metode analisis data dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, dan matriks *internal-external* (IE) untuk mengetahui posisi BSI Maslahat dalam rangka strategi optimalisasi, serta matriks *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT) dan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) untuk penentuan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan. Hasil analisis diperoleh strategi utama yang dapat diterapkan adalah penguatan dan harmonisasi regulasi wakaf dalam mendukung pembangunan ekosistem digital wakaf yang solid. Implikasi manajerial mencakup penguatan struktur organisasi, pengembangan kebijakan, peningkatan kompetensi SDM, pengembangan kemitraan, pemanfaatan teknologi, transparansi, monitoring, dan edukasi masyarakat. Dengan implementasi strategi ini, diharapkan pengelolaan wakaf produktif di BSI Maslahat menjadi lebih efektif, berkelanjutan, dan memberikan dampak positif bagi masyarakat luas.

Kata kunci: nazhir, strategi optimalisasi, wakaf produktif, wakif

ABSTRACT

Nazhir waqf LAZNAS BSI (Bangun Sejahtera Indonesia) Maslahat has been collecting and managing waqf funds since 2020. The waqf programs currently running are social waqf and productive waqf. The purpose of this study was: (1) Identify factors that are priority considerations and influence the wakif's decision in distributing waqf through LAZNAS BSI Maslahat; (2) Analyzing the optimization of productive waqf; and (3) Develop alternative strategies for optimizing productive waqf. The research was conducted at the National Amil Zakat Institute (LAZNAS) BSI Maslahat Jakarta with an implementation time of January-June 2024. Determining the location of the study using a purposive sampling method with five expert informants. Data analysis method with the Internal Factor Evaluation matrix (IFE) and External Factor Evaluation matrix (EFE) matrices to identify internal and external factors, and the internal-external (IE) matrix to determine the position of BSI Maslahat in the context of optimization strategies, as well as the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) and quantitative strategic planning matrix (QSPM) matrix for determining strategic priorities that can be implemented. The results of the analysis show that the main strategy that can be implemented is strengthening and harmonizing waqf regulations to support the development of a solid digital waqf ecosystem. Managerial

*) Korespondensi:

Komplek Jasindo Blok A5 No 4 Mekarsari Cimanggis Depok, Jawa Barat; Email: satyabufara@gmail.com

implications include strengthening organizational structures, developing policies, increasing HR competency, developing partnerships, utilizing technology, transparency, monitoring and public education. By implementing this strategy, it is hoped that productive waqf management at BSI Maslahat will be more effective, sustainable and have a positive impact on the wider community.

Key words: nadzir, optimization strategy, productive waqf, wakif

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan jumlah populasi penduduk beragama Islam yang dominan. Data BPS (2020) mencatat 87,2% dari populasi Indonesia atau 207 juta beragama Islam. Saat ini jumlah tanah wakaf yang terdapat di Indonesia mencapai 55.002,72 Ha dengan jumlah 412.768 lokasi (Gambar 1), dimana 20.609,60 Ha sudah memiliki sertifikat wakaf dan 34.393,13 Ha belum memiliki sertifikat wakaf (SIWAK, 2021).

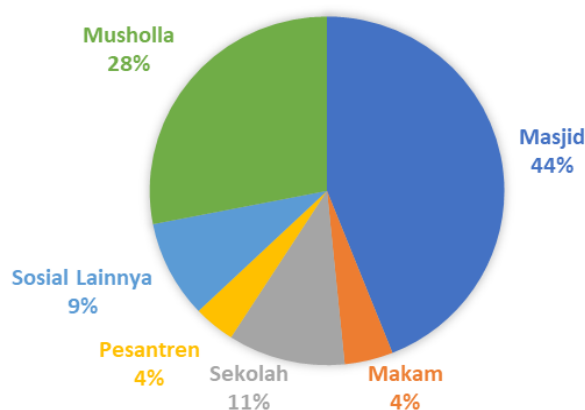
Wakaf merupakan bentuk Filantropy Islam yang perlu diberdayakan untuk kepentingan umat. Wakaf merupakan modal umat Islam yang sangat potensial, bila dikelola dan dikembangkan dengan manajemen yang baik (Choiriyah, 2017). Dalam sejarah perkembangan Islam, wakaf berperan penting dalam mendukung pendirian mesjid, pesantren, majlis taklim, sekolah, rumah sakit, panti asuhan, lembaga pendidikan serta lembaga sosial Islam lainnya (Yusniwati, 2018). Menurut Kahf (2007) apabila manajemen wakaf terlaksana dengan baik, maka sudah pasti perekonomian juga akan berjalan dengan baik dan investasi dari wakaf akan terus berkembang. Peran nadzir menjalankan tugas agar harta itu dapat berfungsi sebagaimana mestinya dan dapat berlangsung terus-menerus, maka harta itu harus dijaga, dipelihara dan jika mungkin dikembangkan (Muntaqo, 2015). Menurut (Nafi'uddin dan Ekawaty, 2019) diketahui terdapat faktor-faktor

yang memengaruhi pemahaman nadzir tentang wakaf produktif, faktor-faktor tersebut yaitu penghasilan nadzir, pelatihan pengelolaan wakaf produktif secara parsial serta kesiapan mengelola wakaf produktif. Terdapat faktor internal dalam berwakaf produktif, mempunyai pengaruh atas sikap wakif dalam berwakaf (Fadlil, 2021).

Nazhir sebagai pengelola aset wakaf sangat menentukan berhasil atau tidaknya pemberdayaan aset wakafnya (Hamzah, 2016). Menurut Nawawi (2013), selama ini nazir wakaf tidak profesional karena berasumsi wakaf merupakan milik Allah yang harus dilakukan seikhlas mungkin, akibatnya pengelolaan wakaf hanya sekedar pekerjaan sampingan saja. Nazhir wakaf LAZNAS BSI (Bank Syariah Indonesia) Maslahat telah menghimpun dan mengelola dana wakaf sejak tahun 2020. Program wakaf yang saat ini sudah berjalan adalah wakaf sosial dan wakaf produktif. Adapun alokasi penyaluran dana ZISWAF dapat dilihat pada Tabel 1.

Permasalahan yang sering dihadapi dalam wakaf adalah lemahnya manajemen pengelolaan dan pengembangan wakaf, kurangnya pengetahuan nazhir tentang wakaf produktif serta teknik-teknik pengelolaan aset wakaf secara modern. Padahal tujuan dalam undang-undang perwakafan jelas bahwa lembaga wakaf sebagai pranata keagamaan yang memiliki manfaat ekonomi perlu dikelola untuk memajukan kepentingan umum (Fauzia *et al.* 2016).

PENGGUNAAN TANAH WAKAF



Gambar 1 Penggunaan tanah wakaf di Indonesia (Siwak, 2021)

Tabel 1. Penyaluran Zakat Infak Sedekah dan Wakaf Laznas BSI Maslahat (dalam Rp.)

Tahun	Zakat Infak Sedekah	Wakaf Sosial	Wakaf Produktif
2019	129.164.400.000	0	0
2020	145.264.000.000	11.194.000.000	0
2021	130.295.700.000	7.956.000.000	0
2022	68.328.533.825	5.040.000.000	1.040.000.000

Sumber: Laporan Keuangan Laznas BSI, 31 Oktober 2022.

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi prioritas pertimbangan dan memengaruhi keputusan wakif dalam menyalurkan wakaf melalui Laznas BSI Maslahat; (2) Menganalisis optimalisasi wakaf produktif pada Laznas BSI Maslahat; dan (3) Menentukan strategi optimalisasi wakaf produktif pada Laznas BSI Maslahat.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi yang dipilih untuk melakukan penelitian adalah pada Lembaga Amil Zakat Nasional (Laznas) BSI Maslahat Jakarta. Lokasi penelitian data dan sumber informasi yang baik terkait program wakaf produktif. Pelaksanaan penelitian akan dilakukan dari bulan Januari-Juni 2024.

Pengumpulan Data

Pada penelitian ini terdapat dua tahap dalam pengumpulan data, yaitu:

1. Kajian Pustaka, digunakan untuk melakukan penyusunan konstruksi model untuk kriteria faktor pertimbangan nazhir dan pembuatan alternatif strategi.
2. *Indepth Interview* dan Survei Responden, tahap ini dilakukan untuk melakukan pengumpulan data untuk menganalisis terkait kebutuhan penelitian dalam hal kaitan dengan prioritas strategi yang akan diambil serta informasi yang nanti akan menjadi acuan dalam menentukan strategi

Responden yang merupakan pakar adalah personal yang mengetahui permasalahan, pengambilan keputusan serta informasi yang tepat untuk dibagikan. Jumlah responden pakar dalam penelitian ini sebanyak lima orang informan. Pakar terdiri dari Perwakilan Badan Wakaf Indonesia, Lembaga Wakaf dan akademisi. Responden ini dianggap dapat mewakili gambaran terkait bagaimana pengelolaan wakaf produktif pada Laznas BSI Maslahat.

Untuk sampel responden dari nazir diambil dari yang telah melakukan wakaf pada Laznas BSI Maslahat, yaitu pegawai PT BSI Wilayah Area Bogor. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah metode *probability sampling* dengan *purposive sampling*. Hal ini dilakukan dengan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti.

Selanjutnya untuk menentukan jumlah sampel minimum yang dibutuhkan untuk penelitian menggunakan metode rumus slovin yang bisa menjadi asumsi mewakili jumlah responden nasabah BSI. Adapun rumus slovin yang digunakan (Sugiyono, 2019) sebagai berikut:

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

E = batas toleransi presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir

$E = 0,5$

Jumlah populasi pegawai BSI Area Bogor sebanyak 433 orang

Diketahui $N = 433$ orang, $e = 5\%$

Maka $= 433 / (1 + 433 \times (0,05)^2)$

$433 / 1+1,08; 433 / 2,08 = 208,17$; maka sampel sebanyak 209.

Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan tahapan berikut:

1. Uji validitas dan reliabilitas

Analisis uji validitas menggunakan Korelasi Pearson. Teknik untuk menguji validitas instrumen setiap variabel dilakukan dengan cara mengkorelasikan tiap skor item instrumen dengan total skor dari jumlah item instrumen tersebut. Analisis uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan analisa *Cronbach Alpha*. Untuk mengetahui apakah item-item pertanyaan dalam suatu variabel reliabel (andal), maka indikatornya adalah nilai $\alpha \geq 0,06$.

2. Mengidentifikasi faktor-faktor strategi internal dan eksternal BSI Maslahat dengan matriks IFE dan EFE
3. Penentuan posisi BSI Maslahat dan optimalisasi strategi yang diperlukan dengan matriks IE dan SWOT
4. penentuan strategi optimalisasi wakaf produktif pada Laznas BSI Maslahat dengan matriks QSP.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu misi PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) pada saat awal merger adalah ikut serta memajukan pengelolaan zakat yang profesional. Untuk menjalankan misi tersebut maka BSI Maslahat hadir sebagai Mitra Strategis BSI dalam pengelolaan Ziswaf dengan menerapkan prinsip GCG (*Good Corporate Governance*). Didirikan pada tanggal 21 November 2001 dengan nama Yayasan Bangun Sejahtera Mitra Umat (Yayasan BSMU) lalu secara resmi berganti logo dan nama pada tahun 2022 menjadi Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (BSI Maslahat) sebagai upaya memperkuat kemitraan dengan mitra strategis PT BSI, Tbk dalam mengoptimalkan potensi dan menghimpun dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Sedekah, dan Wakaf) serta donasi sosial dan CSR dengan sasaran muzaki (donatur) perorangan maupun perusahaan.

Uji validitas dan reliabilitas

Analisis uji validitas menggunakan Korelasi Pearson. Instrumen yang diuji adalah variable religiusitas, pengetahuan, Tingkat Pendidikan, tingkat pendapatan, keputusan berwakaf, regulasi, kesesuaian syariah, kredibilitas lembaga, akuntabilitas, dan keputusan muzaki. Hasil uji validitas terhadap semua variabel menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($> 0,361$). Hal itu menunjukkan semua variable yang digunakan adalah valid.

Analisis uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan analisa Cronbach Alpha. Untuk mengetahui apakah item-item pertanyaan dalam suatu variabel reliabel (andal), maka indikatornya adalah nilai $\alpha \geq 0,06$. Hasil uji terhadap semua variable menunjukkan nilai yang dihasilkan $> 0,6$. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen dapat diandalkan (reliabel).

Karakteristik responden

Dalam penelitaian ini responden terbagi menjadi dua, yaitu pegawai BSI Area Bogor yang sudah menjadi bagian dari BSI Maslahat

berjumlah 200 orang dan responden ahli yang berasal dari internal BSI Maslahat setingkat direktur dan manajer. Secara umum jenis kelamin responden pegawai didominasi laki-laki (56,5%), tingkat usia didominasi pada rentang 31-40 tahun (43,5%), dan tingkat pendidikan merupakan sarjana (51%). Responden ahli berjumlah lima orang berdasarkan kepakaran, pengalaman dan wewenang berasal dari direktur dan manajer Laznas BSI Maslahat.

Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian

Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian pada beberapa perspektif digunakan menunjukkan hasil yang baik. Hal ini mengafirmasi dan sejalan dengan hasil penilaian indikator-indikator pada perspektif religiusitas (3,79), Pendidikan (3,85), pendapatan (3,81), media informasi (3,86), pengetahuan tentang wakaf menunjukkan hasil baik (3,88), regulasi (3,9), kesesuaian syariah (3,9), kredibilitas Lembaga (3,9), dan akuntabilitas lembaga wakaf (3,96). Hasil setiap instrumen memainkan peran signifikan dalam membentuk minat masyarakat terhadap wakaf produktif di Laznas BSI Maslahat Jakarta. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, Laznas BSI Maslahat dapat terus meningkatkan program edukasi, memperkuat kredibilitas, menjaga akuntabilitas, dan memastikan kesesuaian syariah dalam setiap kegiatan wakaf produktifnya. Dukungan yang baik dari aspek regulasi dan edukasi yang berkelanjutan juga akan menambah minat masyarakat, sehingga wakaf produktif dapat memberikan dampak sosial yang lebih besar dan berkelanjutan bagi penerima manfaat.

Identifikasi faktor strategi internal dan eksternal

Faktor-faktor strategis dalam pengembangan BSI Maslahat berdasarkan wawancara dengan pihak internal antara lain Direktur operasional, manajer internal audit, manajer operasional, manajer *fundraising*, dan manajet mitra umat. Hasil wawancara mendalam dengan narasumber untuk penentuan faktor-faktor strategis dituangkan dalam matriks IFE dan EFE pada Tabel 2 dan 3.

Posisi dan Kondisi BSI Maslahat

Analisis Matriks IFE dan EFE

Analisis matriks IFE dan EFE dilakukan terhadap lingkungan internal dan eksternal BSI Maslahat, sehingga diperoleh faktor-faktor kunci yang termasuk ke dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Skor yang

diperoleh dari matriks ini menunjukkan kemampuan BSI Maslahat dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki serta menunjukkan kemampuan dalam meraih peluang dan mengatasi ancaman eksternalnya.

1. Matriks IFE

Faktor yang menjadi kekuatan utama BSI Maslahat adalah memiliki potensi dana besar untuk penghimpunan wakaf dengan bobot 0,12 dan rating 3,80, sehingga diperoleh skor 0,45. BSI Maslahat hadir guna mengoptimalkan potensi dan penghimpunan Dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shodaqoh dan Wakaf) serta Dana Sosial dan CSR. Selain itu, program-program yang ada diharapkan mampu mendorong transformasi penerima manfaat menjadi muzakki. Tentu semua itu dikelola dengan manajemen ZIS dan Dana Sosial serta CSR yang baik sesuai kaidah syariah. Faktor kekuatan lain yang dapat dimanfaatkan BSI Maslahat adalah terdapatnya kantor perwakilan pada setiap region wilayah BSI, dengan bobot 0,10 dan rating 4,00, sehingga diperoleh skor 0,42, dan ekosistem BSI (0,40). Lebih lengkap hasil perhitungan faktor kekuatan internal dapat dilihat pada Tabel 2.

Kelemahan paling utama BSI Maslahat adalah jumlah SDM terbatas dengan bobot 0,11 dan rating 1,80, sehingga diperoleh skor 0,20. SDM merupakan faktor kunci dalam suatu sistem pengelolaan organisasi, sehingga dibutuhkan SDM yang cukup, baik jumlah maupun kualitas untuk mendukung pengembangan program suatu organisasi/perusahaan. Bila hal itu tidak terpenuhi, akan memberikan dampak yang besar

bagi keberlangsungan suatu organisasi. Faktor kelemahan internal lainnya adalah anggaran wakaf yang terbatas (0,17), penghimpunan dana wakaf yang belum massif (0,16) dan belum ada SOP program (0,16). Lebih lengkap faktor kelemahan internal dapat dilihat pada Tabel 2. Langkah awal dalam mengatasi kelemahan tersebut dapat diatasi dengan adanya kerjasama dan dukungan penuh dari semua *stakeholder*.

Dari hasil analisis perhitungan faktor-faktor internal, didapatkan total skor sebesar 2,87, nilai ini berada di atas rata-rata sebesar 2,50, menunjukkan posisi internal perusahaan yang cukup kuat, dimana BSI Maslahat memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahan internal.

2. Matriks EFE

Jaringan lembaga pesantren/institusi pendidikan merupakan peluang paling utama dengan bobot 0,01,0 dan rating 3,80 sehingga diperoleh skor 0,39. lembaga pesantren dan/atau lembaga pendidikan cukup besar perannya dalam membangun tumbuh-kembangnya BSI Maslahat karena memiliki ikatan emosional yang kuat. BSI Maslahat merupakan lembaga yang dibangun atas tiga pilar program utama, yaitu didik umat, mitra umat dan simpati umat, dimana segmen dari program-programnya meliputi masjid, desa dan pesantren/institusi pendidikan lain. Hal ini menjadi peluang BSI Maslahat dalam pengembangan program sesuai salah satu misinya, yaitu menumbuhkembangkan budaya berbagi dan peduli kepada seluruh lapisan masyarakat.

Tabel 2 Matriks IFE BSI Maslahat

Faktor Internal		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Kekuatan				
A	Ekosistem Bank Syariah Indonesia	0,10	3,80	0,40
B	Terdapat kantor perwakilan pada setiap Region wilayah BSI (9 URO)	0,10	4,00	0,42
C	Program pembinaan sudah berjalan (usaha kopi dan desa binaan)	0,10	4,00	0,39
D	SDM milenial	0,10	3,80	0,38
E	Memiliki potensi dana besar untuk penghimpunan wakaf	0,12	3,80	0,45
Kelemahan				
F	Anggaran wakaf terbatas	0,10	1,80	0,17
G	Jumlah SDM terbatas	0,11	1,80	0,20
H	Belum terdapat SOP Program	0,09	1,80	0,16
I	Infrastruktur dan fasilitas terbatas	0,08	1,80	0,15
J	Penghimpunan dana wakaf belum massif	0,10	1,60	0,16
		1,00		2,87

Faktor peluang lain yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan BSI Maslahat adalah digitalisasi bisnis proses (0,38) dan kolaborasi CSR dengan nasabah kelolaan PT BSI (0,38). Dalam menangkap peluang-peluang yang ada tersebut diperlukan kerja keras dari pengurus dan dukungan dari PT BSI sebagai mitra strategis. Secara lebih rinci perhitungan setiap faktor peluang eksternal dalam matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 3.

Faktor eksternal yang menjadi ancaman utama BSI maslahat dalam pengembangan program adalah lemahnya manajemen pengelolaan dan pengembangan wakaf dengan bobot 0,12 dan rating 1,80, sehingga diperoleh skor 0,22. Faktor tersebut menyebabkan pengelolaan dana yang terkumpul, baik penerimaan maupun penyalurnya tidak berjalan dengan maksimal dan bahkan akan menimbulkan citra yang tidak baik bagi manajemen. Faktor ancaman lain yang perlu mendapat perhatian dan antisipasi BSI Maslahat adalah terdapat lembaga-lembaga sejenis (0,20) dan kurangnya pengetahuan nazit tentang wakaf produktif serta Teknik pengelolaannya (0,20). Faktor ancaman lain dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari hasil analisis perhitungan faktor strategi eksternal didapatkan total skor sebesar 2,77. Nilai ini berada di atas rata-rata sebesar 2,50, ini berarti menunjukkan BSI Maslahat memiliki strategi yang dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman/pengaruh negatif ekster-

nal, tetapi masih memerlukan strategi lain yang lebih efektif karena masih adanya faktor-faktor strategis eksternal yang hanya direspon rata-rata oleh BSI Maslahat.

Analisis Matriks IE

Penentuan posisi strategi matriks IE didasarkan pada hasil total nilai matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai matriks EFE pada sumbu y. Total nilai matriks IFE 2,87 dan nilai matriks EFE 2,77. Dengan demikian posisi BSI Maslahat terletak pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman BSI Maslahat, serta posisi persaingan perusahaan yang berada pada sel V selanjutnya akan digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE, serta penentuan posisi BSI Maslahat dengan matriks IE, maka dapat disusun matriks SWOT yang menghasilkan empat tipe strategi yang dapat dilakukan, yaitu strategi S-O, W-O, S-T dan W-T. Strategi pengembangan pada matriks ini dibatasi sesuai hasil matriks IE, dimana posisi BSI Maslahat terletak pada sel v, yaitu **jaga dan pertahankan**. Hasil analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3 Matriks EFE BSI Maslahat

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Peluang			
A Memiliki market dari PT Bank Syariah Indonesia	0,09	3,80	0,34
B Jaringan lembaga pesantren/Institusi pendidikan	0,10	3,80	0,39
C Jaringan masjid yang tersebar luas	0,11	3,40	0,37
D Kolaborasi CSR dengan nasabah kelolaan PT Bank Syariah Indonesia	0,10	3,60	0,38
E Digitalisasi bisnis proses	0,10	3,80	0,38
Ancaman			
F Terdapat lembaga yang sejenis	0,10	2,00	0,20
G Kurangnya pengetahuan nazir tentang wakaf produktif serta teknik pengelolaan	0,10	2,00	0,20
H Pemahaman masyarakat wakaf produktif masih kurang	0,09	1,80	0,16
I Lemahnya manajemen pengelolaan dan pengembangan wakaf	0,12	1,80	0,22
J Potensi terkait konflik lahan atau harta yang diwakafkan	0,08	1,60	0,13
	1,00		2,77

Alternatif Strategi BSI Masalah

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE, serta penentuan posisi BSI Masalah dengan matriks IE, maka dapat disusun matriks SWOT yang menghasilkan empat tipe strategi yang dapat dilakukan, yaitu strategi S-O, W-O, S-T dan W-T. Strategi pengembangan pada matriks ini dibatasi sesuai hasil matriks IE, dimana posisi BSI Masalah terletak pada sel v, yaitu jaga dan pertahankan. Hasil analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.

Alternatif strategi dari hasil analisis matriks SWOT yang diperlukan untuk optimalisasi wakaf produktif pada Laznas BSI Masalah, yaitu Penguatan dan harmonisasi regulasi wakaf dalam mendukung pembangunan ekosistem digital wakaf yang solid, Mengoptimalkan sinergi pemberdayaan wakaf antar Lembaga, Intensifkan dan ekstensifkan penghimpunan wakaf, serta membuat sistem yang terintegrasi secara digital untuk memudahkan penghimpunan dan penyalurannya, Meningkatkan kompetensi pengelola wakaf dan masifkan peningkatan literasi

masyarakat luas, dengan melibatkan semua pemangku kepentingan, Memperluas jaringan kerjasama untuk mendukung keberlangsungan wakaf produktif, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaannya, serta Menyusun pedoman program pengelolaan dan pengembangan, termasuk investasi sosial yang bermanfaat untuk membiayai program sosial dan pemberdayaan masyarakat.

Prioritas Strategi

QSPM digunakan untuk menentukan prioritas strategi dan alternatif-alternatif strategi yang telah didapatkan melalui matriks SWOT dengan menggunakan matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*). Berdasarkan perhitungan dalam matriks QSP, diperoleh hasil strategi yang mendapat prioritas untuk diimplementasikan, yaitu penguatan dan harmonisasi regulasi wakaf dalam mendukung pembangunan ekosistem digital wakaf yang solid dengan nilai daya tarik tertinggi diantara alternatif strategi lainnya sebesar 6,82.

Tabel 4. Matriks SWOT BSI Masalah

Faktor Internal	Kekuatan (S) 1. Ekosistem Bank Syariah Indonesia 2. Terdapat kantor perwakilan pada setiap Region wilayah BSI (9 URO) 3. Program pembinaan sudah berjalan 4. SDM milenial 5. Memiliki potensi dana besar untuk penghimpunan wakaf	Kelemahan (W) 1. Anggaran wakaf terbatas 2. Jumlah SDM terbatas 3. Belum terdapat SOP Program 4. Infrastruktur dan fasilitas terbatas 5. Penghimpunan dana wakaf belum massif
Faktor Eksternal	Strategi S-O a. Penguatan dan harmonisasi regulasi wakaf dalam mendukung pembangunan ekosistem digital wakaf yang solid (S1,S2,S4; O1,O5) b. Mengoptimalkan sinergi pemberdayaan wakaf antar Lembaga (S1,S3,S5; O2,O3,O4)	Strategi W-O Intensifkan dan ekstensifkan penghimpunan wakaf, serta membuat sistem yang terintegrasi secara digital untuk memudahkan penghimpunan dan penyalurannya (W1,W2,W5; O1,O4,O5)
Peluang (O) 1. Memiliki market dari PT Bank Syariah Indonesia 2. Jaringan lembaga pesantren/Institusi pendidikan 3. Jaringan masjid yang tersebar luas 4. Kolaborasi CSR dengan nasabah kelolaan PT Bank Syariah Indonesia 5. Digitalisasi bisnis proses	Strategi S-T a. Meningkatkan kompetensi pengelola wakaf dan masifkan peningkatan literasi masyarakat luas, dengan melibatkan semua pemangku kepentingan (S1,S3,S5; T1,T2,T3,T4,T5) b. Memperluas jaringan kerjasama untuk mendukung keberlangsungan wakaf produktif, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaannya (S2,S5; T2,T3)	Strategi W-T Menyusun pedoman program pengelolaan dan pengembangan, termasuk investasi sosial yang bermanfaat untuk membiayai program sosial dan pemberdayaan masyarakat (W3,W5; T2,T3,T4,T5)
Ancaman (T) 1. Terdapat lembaga yang sejenis 2. Kurangnya pengetahuan nazir tentang wakaf produktif serta teknik pengelolaan 3. Pemahaman masyarakat wakaf produktif masih kurang 4. Lemahnya manajemen pengelolaan dan pengembangan wakaf 5. Potensi terkait konflik lahan atau harta yang diwakafkan		

Keterangan:- (Si:Oi) atau (Si:Ti) atau (Wi:Oi) atau Wi:Ti) menunjukkan kombinasi lingkungan eksternal dengan internal dalam menghasilkan pilihan strategi
- i = 1, 2, n

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari hasil penelitian tentang strategi optimalisasi wakaf produktif pada LAZNAS BSI Maslahat Jakarta dapat dilihat dari berbagai aspek yang berpengaruh terhadap efektivitas dan keberlanjutan pengelolaan wakaf. Bentuk dari beberapa implikasi yang dapat diterapkan di BSI Maslahat, seperti Penguatan struktur organisasi, Pengembangan kebijakan dan prosedur, Peningkatan kompetensi SDM, Pengembangan jaringan dan membangun kemitraan yang strategis, Pemanfaatan teknologi informasi, Transparansi dan akuntabilitas, Monitoring dan evaluasi program, dan Melakukan kampanye untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang wakaf produktif dan pentingnya partisipasi.

Implikasi manajerial mencakup penguatan struktur organisasi, pengembangan kebijakan, peningkatan kompetensi SDM, pengembangan kemitraan, pemanfaatan teknologi, transparansi, monitoring, dan edukasi masyarakat. Dengan implementasi strategi ini, diharapkan pengelolaan wakaf produktif di BSI Maslahat menjadi lebih efektif, berkelanjutan, dan memberikan dampak positif bagi masyarakat luas.

KESIMPULAN

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal, didapatkan yang menjadi kekuatan utama BSI Maslahat adalah memiliki potensi dana besar untuk penghimpunan wakaf dan kelemahan utamanya adalah jumlah SDM terbatas dan abggarab wakaf terbatas. Sementara peluang utamanya adalah jaringan lembaga pesantren atau institusi Pendidikan dan ancaman utamanya adalah lemahnya manajemen pengelolaan dan pengembangan wakaf.

Hasil analisis dengan matriks IE didapatkan posisi BSI Maslahat berada pada kuadran V, strategi optimalisasi yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk dan dengan matriks SWOT didapatkan enam alternatif strategi utama yang dapat dipilih untuk diimplementasikan.

Hasil analisis dengan matriks QSP didapatkan strategi utama yang dapat diimplementasikan adalah penguatan dan harmonisasi regulasi wakaf dalam mendukung pembangunan ekosistem digital wakaf yang solid. Dengan fokus pada penguatan regulasi, sinergi lintas sektor, dan pemanfaatan teknologi digital, BSI Maslahat

diharapkan dapat menciptakan ekosistem wakaf yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [SIWAK] Sistem Informasi Wakaf. 2021. Data Penggunaan Tanah Wakaf Indonesia [Internet]. [diakses 2021 September 4] <http://siwak.kemenag.go.id/>.
- Anisa, F., S. Agus dan M. Asfi. 2019. Strategi Pengelolaan Wakaf Produktif untuk kesejahteraan umat (Studi kasus di Nadzir Yayasan Universitas Islam Malang). *Jurnal Ekonomi Islam*. 10(1): 145-152.
- Carolina M. 2022. Tantangan Pengelolaan Wakaf di Indonesia. *Kesejahteraan Rakyat Budget Issue Brief*, 02(06): 1-2.
- Choiriyah. 2017. Wakaf Produktif dan Tata Cara Pengelolaannya. *Jurnal Islamic Banking*, 2(2): 25-34.
- Fadlil, N.R. 2021. Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Sikap dan Keputusan Wakif Dalam Berwakaf Produktif [Tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Fauzia, A., N. Almuin, T. Rohayati, E.A. Garadian. 2016. *Fenomena Wakaf di Indonesia Tantangan Menuju Wakaf Produktif*. Badan Wakaf Indonesia. Jakarta (ID).
- Hamzah, Z. 2016. Peran Nazir dalam Mengembangkan Wakaf Produktif. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 27(1): 36-42.
- Kahf, M. 2007. *Wakaf Islam (sejarah, Pengelolaan dan Pengembangannya)*. Badan Wakaf Indonesia. Jakarta (ID).
- Muntaqo, F. 2015. Problematika dan Prospek Wakaf Produktif di Indonesia. *Jurnal Al-Ahkam*, 25(1): 83-108.
- Nafi'uddin, M.Z. dan M. Ekawaty. 2019. Pemahaman Nazhir Tentang Wakaf Produktif dan Faktor-Faktor Penentunya: Studi Kasus Nazhir di Kota Malang. *Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*, 12(2): 125-142.
- Nawawi. 2013. Implementasi Wakaf Produktif di Indonesia pasca berlakunya UU No 41 tahun 2004 tentang wakaf. *Jurnal al-Tahrir*, 13(2): 391-413.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Yusniwati. 2018. *Pengaturan Wakaf Untuk Usaha Produktif Bagi Kesejahteraan Sosial di Indonesia* [Disertasi]. Padang (ID): Universitas Andalas Padang.