

Strategi Pengembangan Aset Melalui Pengelolaan Wakaf Produktif di Pondok Pesantren Walisongo Ngabar Perspektif BMC

Arlinta Prasetian Dewi¹

¹IAIRM dan Mahasiswa Program Doktor UIN SATU

arlinta.pd@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received: January 26, 2025

Accepted: January 30, 2025

Published: January 30, 2025

Keywords:

Productive Waqf, Nadzir Institution, Waqf Development

ABSTRACT

The Walisongo Ngabar Islamic Boarding School is an Islamic boarding school that grew and developed from waqf. The last few years have seen a tremendous increase in assets. This research aims to analyze the strategy carried out by the Walisongo Ngabar Islamic Boarding School to develop assets through productive waqf management. The method used is qualitative with the BMC (Business Model Canvas) approach. The results of the research state that 9 elements form BMC. The results of this research show that the strength of productive waqf development in Islamic boarding schools lies in the waqf nadzir's commitment to managing business units well and supervision carried out by stakeholders directly. Apart from that, the decision to build business units also contributes to the success of productive waqf development. In Islamic boarding schools, so the aspects that are favored are Value Proposition and revenue stream. Meanwhile, the shortcomings of waqf management and development lie in the key activities and customer relationship aspects. Islamic boarding schools need to increase waqf outreach activities to parties who have the potential to become wakifs as well as build good relationships by creating special groups that house wakifs.

At-Tasyri: Jurnal Hukum Islam dan Ekonomi Syariah
is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Prisca Kurnia Sari, Ogi Saputra, Titin Agustin

INTRODUCTION

Pondok pesantren merupakan salah satu institusi yang berkiprah besar dalam pengembangan wakaf di Indonesia. Tidak sedikit dari pesantren yang tumbuh dan berkembang dari aset wakaf para pendahulunya. Hingga tahun 2024 jumlah pondok pesantren di Indonesia mencapai lebih dari 34.000 unit dengan jutaan santri yang tersebar di seluruh negeri dan berpotensi akan terus bertambah seiring bertambahnya alumni pondok pesantren tersebut.¹

Kalau kita cermati, sebaran pesantren di Indonesia yang begitu hebat merupakan raksasa potensial yang akan menopang kemajuan ekonomi negara Indonesia. Untuk hal tersebut Kementerian Agama RI mempromosikan "Trilogi Pengembangan Pesantren" yang mencakup: (1) Pesantren sebagai lembaga keagamaan yang mengajarkan ilmu-ilmu agama dan nilai-nilai Islam (*tajaqquh fi ad-din*). (2) Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menjadi wadah pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (*sains*), ekonomi, dan budaya. (3) Pesantren sebagai lembaga sosial yang menjaga harmoni masyarakat, melakukan kontrol sosial, dan rekayasa sosial.²

Namun tidak semua aset wakaf di Pesantren dikelola dengan manajemen yang baik, padahal pengelolaan yang baik terhadap wakaf Pondok Pesantren berpeluang besar meningkatkan kesejahteraan santrinya. Menurut Afandi³ bahwa manajemen yaitu bekerjasama

¹ Indonesia.go.id diakses tanggal 30 Oktober 2024

² Acep Zoni, *Prospek Nadzir Wakaf Global Berbasis Pesantren di Era Digital*, Jurnal Bimas Islam Volume 13 Nomor 1

³ Afandi, P. *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*, (Zafana publishing, riau)1018

dengan sekelompok dengan tujuan yang sudah ditetapkan dan melaksanakan misi perencanaan, perorganisasian, personalia, pengarahan dan kepemimpinan. Dari pernyataan tersebut, tak ayal bahwa manajemen digunakan sebagai syarat agar aktivitas pengelolaan wakaf bisa efektif dan efisien.

Saat ini wakaf yang dikelola oleh pesantren telah beralih dari wakaf yang statis menjadi wakaf yang dikelola secara produktif. Walaupun jumlah aset wakaf pesantren tidak sebanyak penggunaan lainnya yaitu masjid, mushalla dan lainnya, akan tetapi produktifitas aset wakaf oleh pesantren lebih baik. Pesantren menggunakan aset wakaf sebagai sekolah, madrasah, asrama bahkan tidak sedikit yang diproduktifkan melalui usaha ekonomi pesantren. Meningkatnya literasi tentang wakaf dan manfaatnya untuk keberlangsungan lembaga menjadikan pesantren sebagai pengelola atau madziri wakaf harus melakukan inovasi untuk mengembangkannya.

Dalam rangka mengembangkan wakaf produktif, kualitas pengelolaan wakaf harus ditopang oleh nazhir yang memiliki pengetahuan tentang manajemen wakaf yang baik. ketersediaan nazhir wakaf yang bermutu dan terampil mutlak diperlukan. Pengelolaan sumber daya manusia nazhir wakaf menjadi bagian yang penting dari tugas manajemen organisasi wakaf. Tata kelola wakaf yang baik juga menjadi hambatan untuk pengembangan dan pemberdayaan aset wakaf. Kurangnya manajemen pengelolaan dan profesionalitas seorang nazhir menjadikan aset wakaf tersebut tidak dapat dikelola maksimal sesuai dengan harapan masyarakat.

Dalam hal pesantren sebagai nazhir wakaf, ada beberapa faktor pendukung yang menjadikan pesantren punya potensi besar mengembangkan wakaf dengan baik, diantaranya:

1. Perkembangan era digital sebagai awal kesuksesan pengembangan wakaf dengan kecanggihan teknologi yang telah banyak diadopsi oleh pesantren.
2. Tersebar nya jumlah pesantren dipenjuru daerah Indonesia
3. Pengalaman pengelolaan wakaf yang sejak dulu telah melekat pada lembaga pesantren sehingga menjadi salah satu lembaga yang dipercaya masyarakat untuk dapat mengelola wakaf yang ingin mereka tunaikan. Dari segi basis keilmuan dan wawasan tentang teori perwakafan pesantren sudah tidak diragukan lagi kemampuannya. Selain itu pesantren sangat dipercaya oleh masyarakat sebagai lembaga institusi keagamaan yang amanah. Seperti yang disampaikan oleh Azyumardi Azra bahwa kepercayaan masyarakat kepada pesantren masih tinggi karena masyarakat masih berharap besar kepada pesantren untuk berperan penting dalam segala hal (*expected role*).⁴

Salah satu pondok pesantren yang tumbuh besar melalui wakaf adalah Pondok pesantren Walisongo Ngabar. Dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Walisongo, wakaf yang ada dirawat dan dikembangkan dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan para santrinya. Pengelolaan aset wakaf yang ada di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo digunakan untuk pengembangan sektor agama, Pendidikan, sosial dan ekonomi. Tak ayal pesantren Walisongo saat ini mengalami perkembangan yang signifikan jika dilihat dari ketiga unsur tersebut, pendidikan, sosial dan ekonomi, sehingga menarik untuk dikaji bagaimana strategi lembaga pesantren dalam hal ini fungsinya sebagai nazhir wakaf mengembangkannya wakaf produktif sehingga berimplikasi terhadap pengembangan aset pondok.

Penelitian kali ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan BMC (Business Model Canvas) yaitu metode pemetaan strategi bisnis menyeluruh.⁵ Dapat juga dikatakan sebagai instrumen analisis profestik yang kemudian dapat dimanfaatkan oleh pemilik bisnis

⁴ Azyumardi Azra, "Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan." *Nurchalish Madjid, Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 15

⁵ Osterwalder A dan Pigneur Y, *Business Model Generation*. Natalia RS, Penerjemah. (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Terjemahan dari : *Business Model Generation*, 2012)

dengan tujuan untuk mendiskripsikan, mengamati dan membahas kondisi bisnis dengan melakukan pemetaan melalui 9 faktor yang efektif.⁶ 9 faktor tersebut antara lain: *key partners, key activities, key resources, value proposition, customer relationship, customer segment, revenue stream, cost structure*.

Dengan menggunakan pendekatan BMC diharapkan pola pengembangan wakaf akan lebih jelas secara visual, mendapatkan pemahaman secara keseluruhan, dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan dan memungkinkan lembaga pesantren untuk adaptif terhadap perkembangan teknologi dan sebagainya.

Meski penelitian ini bukan satu-satunya yang mengangkat tentang tema wakaf pesantren, namun dalam hal strategi pengembangan aset pondok pesantren melalui wakaf produktif di Pondok Pesantren Walisongo Ngabar belum ada penelitian yang relevan, sehingga permasalahan ini menarik untuk diteliti, dengan mempertimbangkan beberapa tinjauan pustaka salah satunya dari penelitian yang telah dilakukan oleh Nurul Iman, mahasiswa pasca sarjana program doktor dengan judul penelitian wakaf dan kemandirian Pendidikan (Studi Pengelolaan Wakaf Di Pondok Darussalam Gontor Ponorogo).⁷

RESULTS AND DISCUSSION

1. Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Pondok Pesantren Walisongo

Dalam menjalankan kegiatannya, pimpinan pondok selaku top leader membawahi delapan lembaga dari Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi yang dibantu oleh ketua/kepala yang bertanggungjawab atas berjalannya seluruh aktifitas di lembaga tersebut. Selain itu, pimpinan pondok pun juga diawasi oleh lembaga eksekutif yaitu Majlisu Riyasatil Ma'had (MRM) sebagai lembaga tertinggi di Pesantren Ngabar. Tugas MRM yaitu memastikan pimpinan pondok menjalankan hasil keputusan penting dalam mengembangkan dan memajukan Pesantren Ngabar.

Sampai saat ini tercatat ada beberapa Unit Usaha Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo yang dikembangkan dari wakaf, unit-unit usaha tersebut bernaung dibawah PT Ngabar Mandiri Sejahtera. Menaungi 15 unit-unit usaha: BMT, Pertanian, Perikanan, Perternakan, Londry, Ritel, Hostel, Meeting Hall, Catering, Distro, Ngabarmart, Selepan, Tranportasi, Sound, Ngabar Klinik.

Sebagai gambaran lengkap aset wakaf yang dikelola oleh Yayasan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar adlah sebagai berikut:

a. Tanah

Dari data yang diperoleh dalam observasi lapangan, 80% tanah telah disertifikatkan sehingga jaminan keamanan wakaf terjaga dengan baik. Dengan data sebagai berikut:

Tabel 1.1 Penggunaan Tanah Wakaf

No	Desa	Jumlah		Tersertifikat		Belum Tersertifikat	
		Lokasi	Luas	Lokasi	Luas	Lokasi	Luas
1	Ngabar	26	15.724 m ²	26	15.724 m ²	0	0
2	Demangan	50	108.135 m ²	40	89.760	10	18.375
3	Jabung	13	35.197 m ²	0	0	0	0

⁶ Wallin J, Chirumalla K dan Thompson A, *Developing PSS Concepts from Traditional Product Situation: The Use of Business Model Canvas* (2013). hlm. 263-274

⁷ Nurul Iman. *Wakaf dan Kemandirian Pendidikan* (Studi Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo), disertasi tidak dipublikasikan pada Program Doktor Hukum Islam, IAIN Walisongo, 2012, 141.

Strategi Pengembangan Aset Melalui Pengelolaan Wakaf Produktif di Pondok Pesantren Walisongo Ngabar Perspektif BMC (Arlinta Prasetian Dewi)

4	Winong	9	21.148 m ²	3	8.735	6	12.143
5	Madusari	4	20.489 m ²	4	20.489 m ²	0	0
6	Josari	3	9.655 m ²	3	9.655 m ²	0	0
7	Tegalsari	1	6.013 m ²	1	6.905 m ²	0	0
8	Brahu	1	466 m ²	0	0	0	0
9	Siwalan	1	2.176 m ²	0	0	0	0
10	Joresan	3	17.866 m ²	0	0	0	0
11	Patihan Kidol	1	1.247 m ²	0	0	0	0
12	Singosaren	1	4.003	0	0	1	4.003
13	Kapuran	4	8.433 m ²	4	8.433 m ²	0	0
TOTAL		117	248.358 m ²	81	159.691 m ²	17	34.521 m ²

Table 1.2 Penggunaan Tanah Wakaf

	No	Penggunaan	Luas m2
	1	Gd. Auditorium	2.660
	2	Masjid Pondok Ngabar	3.0003
	3	Bapenta dan Gd. Juang	893
	4	MPS Bekas Dapur	1.260
Lokasi Desa Ngabar	5	Thoyyibi	754
	6	Belakang Lek Tandur	66
	7	MCK Putra / Thoyyibi	3.072
	8	Utara Makam / Gd.Sunan Gunung Jati	896
	9	Dapur Putra Baru	948
	10	MA Putra Pondok Ngabar	1.9995
	11	MTs Putra Pondok Ngabar	3.016
	12	Barat Makam	2.158
	13	Pembakaran Sampah/TPS	396
	14	Harapan/ Gd. Averroes	1.755
	15	IM/ Gd. YPPW-PPWS Ngabar	288
	16	Gd. IAIRM	444
	17	Lapangan Sebelah Barat	1.470
	18	Kesejahteraan Pondok Ngabar	1.825
	19	Pesantren Kecil	1.100
	20	Kesejahteraan Pondok Ngabar	1.600
	21	Masjid Ar-Rummi Kampus Putri	760
	22	Gd. Andalus	250
	23	Gd. Nadwatul Baroroh	150
	24	Gd. Siti Hajar	1.400
	25	NBC Pondok Ngabar	384
	26	Sawah Kulon (Rumput Gajah)	1.221
	27	Sawah Kulon	2.347
	No	Penggunaan	Luas m2
	1	Balai Kesehatan	796
	2	Kesejahteraan Ngabar	232

	3	Kesejahteraan Pondok Ngabar	238
	4	Kesejahteraan Pondok Ngabar	1.504
Lokasi Desa Demangan	5	Kesejahteraan Pondok Ngabar	2.465
	6	Kesejahteraan Pondok Ngabar	1.208
	7	MI Mamba'ul Huda	675
	8	Kesejahteraan Pondok Ngabar	1.424
	9	Lapangan	534
	10	Gedung Madrasah Aliyah	740
	11	Kesejahteraan Pondok Ngabar	650
	12	Kesejahteraan Pondok Ngabar	3.410
	13	Kesejahteraan Pondok Ngabar	1.748
	14	Kesejahteraan Pondok Ngabar	1.392
	15	Kesejahteraan Pondok Ngabar	8.481
	16	Kesejahteraan Pondok Ngabar	7.370
	17	Masjid	660
	18	Pondok Ngabar	518
	19	Gedung Tarbiyah	610
	20	Kesejahteraan Pondok Ngabar	1.029,60
	21	Kesejahteraan Pondok Ngabar	510
	22	Kesejahteraan Pondok Ngabar	890
		23	TA Al-Manaar
24		Asrama Putri Pondok Ngabar	280
25		MTS Putri	350
26		MA Putri	730
27		Kesejahteraan Pondok Ngabar	3.750
28		Kesejahteraan Pondok Ngabar	658
29		Kesejahteraan Pondok Ngabar	742
30		Kesejahteraan Pondok Ngabar	450
31		Asrama Putri Pondok Ngabar	530
32		Asrama Putri Pondok Ngabar	570
33		Kesejahteraan Pondok Ngabar	120

Lokasi	No	Penggunaan	Luas m2
Desa Madusari	1	Dekat Pompa Besar/Samping Bengkel Las/Kidul Kulon Bengkel Pak Boiman	7.536
	2	Timur Laut Puskesmas	3.970
	3	Timur Tower Listrik Madusari/ Dengok	7.567
	4	Timur Puskesmas	1.416

b. Bangunan

Pengelolaan bangunan sebagai sarana wakaf dibagi menjadi dua macam, yaitu bangunan untuk kepentingan pendidikan seperti masjid, sekolah dan asrama. Sedangkan bangunan yang digunakan untuk kepentingan bisnis berupa pertokoan, perkantoran dan peternakan.⁸

Tabel 1.2 Penggunaan Bangunan

⁸ Wawancara dengan M. Nakhrowi, S.Pd.I Ketua YPPW-PPWS Ngabar dirumah pada 23 mei 2024.

Strategi Pengembangan Aset Melalui Pengelolaan Wakaf Produktif di Pondok Pesantren Walisongo Ngabar Perspektif BMC (Arlinta Prasetian Dewi)

No	Nama Gedung	Luas Bangunan (m2)	Jml Ruang	Penggunaan
1	PT. NgabarMandiri Sejahtera	198 m2	6	Kantor PT & Laundry
2	TPS	136 m2	2	Pengolahan Sampah
3	Misykat	158,4 m2	7	Kantor & Gudang
4	Al – Azhar	2.415 m2	43	Kelas MTS & MA
5	Dapur Makan Putra	695 m2	3	Tempat Makan
6	Dapur Produksi	187,04 m2	6	Tempat Produksi
7	Averous	486 m2	12	Kelas MA & MTS
8	Kamar Mandi Averous	54 m2	6	Kamar Mandi
9	Kantor YPPW – Pesantren Ngabar	233,68 m2	7	Kantor YPPW – PESANTREN NGABAR
10	Auditorium	1.393,6 m2	7	Gedung Pertemuan
11	Sunan Gunung Jati	819 m2	18	Asrama Putra
12	Sunan Ampel	1.790 m2	20	Asrama Putra
13	Rest Room	296 m2	128	Kamar Mandi
14	Sunan Kali Jaga	425 m2	7	Asrama Putra
15	Madinah	1.066 m2	15	Asrama Putra
16	Kamar Mandi Madinah	64 m2	38	Kamar Mandi
17	Sekretariat	108,12 m2	4	Kantor Sekretaris
18	Joglo	115,14 m2	1	Ruang Tamu
19	Masjid Jami'	1.557,5 m2	10	Ibadah
20	Bistro Putra	172,74 m2	3	Kantin
21	Mubarak	509,76 m2	12	ADM & Unit Usaha
22	NBC	795,87 m2	14	Swalayan & Hall
23	IAIRM (Kampus 1)	1.429 m2	15	Perkuliahan
24	MI. Mambau-I Huda	1.598 m2	20	Sekolah Pagi
25	Mushola MI		1	Ibadah
26	TA. Al - Manaar	251 m2	8	Sekolah Pagi
27	Gd. Tarbiyah	942,5 m2	11	Perkuliahan
28	Peternakan	680 m2	3	Budidaya Domba & kambing
29	Penggilingan Padi	447,7 m2	3	Penyediaan Beras
30	Kantor Ngabar Farm	438,1 m2	5	Kantor & Kamar

Strategi Pengembangan Aset Melalui Pengelolaan Wakaf Produktif di Pondok Pesantren Walisongo Ngablar Perspektif BMC (Arlinta Prasetian Dewi)

31	Gudang 1	1.120 m2	1	Penyimpanan Barang
32	BLKK	204 m2	5	Balai Latihan Kerja IT
33	Gudang 2	352 m2	1	Penyimpanan Barang
34	Klinik Ngabar	542,85	29	Kesehatan
35	Pos Satpam Putri (Utara)	38 m2	2	Tempat Penjaga
36	Kamar Mandi Wardah	114 m2	26	Kamar Mandi
37	Dapur Umum Muallimat	840 m2	2	Tempat Makan
38	Dapur Ustadzah	19 m2	1	Tempat Masak Guru
39	Fatimah	1.998 m2	27	Asrama Putri
40	Kamar Mandi Edelwis 1	137,86 m2	24	Kamar Mandi
41	Kamar Mandi Edelwis 2	200 m2	108	Kamar Mandi
42	Kamar Guru	108 m2	3	Kamar Ustadz
43	Zaenab	2.401 m2	21	Asrama Putri
44	Zaenab Al-Ghozali	481,95 m2	8	Asrama Putri
	Al-Kautsar	2.230 m2	44	Kelas MTs & MA
46	Gerbang Utama Putri	112 m2	1	Pintu Masuk Utama
47	Aisyah	286,38 m2	9	Asrama Putri
48	Khadijah	932 m2	11	Asrama Putri
49	Kamar Mandi Khadijah	88,5 m2	18	Kamar Mandi
50	Bistro Putri	298,96 m2	5	Kantin
51	Lab. Komputer		1	Ruang IT
52	Andalusia	57,6 m2	10	Kantor Sekretaris
53	Masjid Ar-Rumi Lt.2	671,1	3	Ibadah
54	Ar-Rumi Lt. 1		9	Unit Usaha
55	Baroroh	103,68 m2	2	Kamar Guru
56	Hajar 1 (Baru)	1.560 m2	15	Asrama Putri
57	Hajar 2 (Lama)	282,24 m2	5	Asrama Putri
58	Kamar Pekerja	270 m2	2	Kamar Pekerja
		34.911,27 m2		

c. Uang

Jenis aset wakaf lain yang dikelola oleh YPPW-PPWS adalah wakaf uang. Wakaf uang yang dikelola oleh YPPW-PPWS berupa uang tunai yang diperoleh santri-santri dan masyarakat yang mewakafkan uangnya untuk kepentingan pesantren.

d. Kendaraan

Selain wakaf uang, YPPW-PPWS juga menerima dan mengelola wakaf berupa kendaraan. YPPW-PPWS mulai menerima dan mengelola wakaf kendaraan pada tahun 2010 yang merupakan wakaf dari seorang alumni. Setelah itu, wakaf kendaraan menjadi semakin banyak melihat pengelolaan wakaf kendaraan yang

baik. Kendaraan yang berasal dari wakaf dipeuntukkan untuk kebutuhan operasional pesantren mulai dari operasional kantor, operasional santri, operasional kebersihan dan operasional kesehatan. Kendaraan tersebut mayoritas diwakafkan oleh alumni

Tabel 1.4 Wakaf Kendaraan

No	Jenis Kendaraan	Asal Usul	Tahun	Penggunaan	Ket.
1	Suzuki APV	Wakaf Alumni 49	2015	Operasional	Mobil
2	Suzuki APV	Wakaf Alumni 52	2018	Ambulans Klinik	Mobil
3	Mitsubishi L300	Wakaf Alumni 50	2016	Kebersihan	Mobil
4	Mitsubishi Colt	Wakaf Alumni 51	2017	Operasional PT	Mobil
5	Suzuki Carry 1.5	Wakaf Alumni 53	2019	Operasional	Mobil
6	Daihatsu MBRG	Wakaf Alumni 53	2019	Operasional Dapur	Mobil
7	Honda Supra 125	Wakaf Perorangan	2010	Operasional	Motor
8	Honda Beat 125	Wakaf Perorangan	2021	Operasional	Motor

2. Strategi Pengembangan Aset Pondok Pesantren Walisongo

Dalam upaya mengembangkan aset Pondok Pesantren melalui wakaf, pengembangan terhadap sumber daya manusia merupakan faktor penting yang diupayakan oleh Pondok. Pengelolaan aset wakaf diserahkan kepada lulusan terbaik pondok yang diberi kesempatan mengabdikan diri. Pengelola kemudian diberi ketrampilan dan kemahiran berupa pendidikan, pelatihan dan sarana prasarana yang memadai untuk meningkatkan kapasitasnya. Perbaikan terhadap manajemen tata kelola juga terus dilakukan termasuk keputusan Pondok yang adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Dalam hal pengelolaan keuangan, wakaf dikelola dalam tiga cara: pengumpulan, investasi, dan distribusi manfaat. Teknik pengumpulan wakaf dilakukan dengan tunai maupun non tunai yang didapatkan dari kegiatan unit usaha, para wakif, kerjasama dengan pihak ketiga, dan lain-lain. Selanjutnya, pengelolaan investasi dilakukan khususnya pada unit usaha ekonomi pondok pesantren seperti bidang pertanian (Ngabar Farm), Ngabar Mart, Bistro putir, Distro putra, Hostel, NBC Hall, NBC depot, Laundry, Ngabar Klinik dan lain-lain

Selain membenahan terhadap manajerial, faktor pengawasan juga menjadi kunci utama di pondok pesantren Walisongo Ngabar. Pengawasan dilakukan terukur menggunakan rencana

kerja bulanan, anggaran, dan laporan keuangan yang disetujui yayasan, perencanaan wakaf di Pesantren Ngabar telah disusun dengan matang baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan pesantren ini adalah untuk mengetahui prakiraan, potensinya dalam pengelolaan wakaf, biaya yang dikeluarkan dan tingkat investasi, sasaran waktu dan sasaran yang paling efektif dalam memajukan wakaf, hasil perkiraan keuntungan unit usaha untuk mencapai kemandirian ekonomi, dan program-program yang telah dilaksanakan pada tahun-tahun sebelumnya.

3. Pendekatan BMC pada Strategi Pengembangan Aset Pondok Pesantren

Dalam melakukan penelitian dengan pendekatan BMC, peneliti kemudian memetakan 9 komponen BMC sesuai indikatornya. Dan disajikan melalui tabel sebagai berikut:

BMC	Indikator	Hasil dilapangan
Customer Segment	Mendeskripsikan wakif	Wakif berasal dari keluarga pondok, alumni, wali santri, masyarakat
Value Proposition	Mendeskripsikan nilai-nilai yang ditawarkan jika berwakaf ke pondok.	Wakif mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pondok terutama untuk keluarga dan alumni pondok yang memiliki ikatan emosional dengan pondok.
Channel	Mendeskripsikan bagaimana nadzir dapat berinteraksi dengan wakif/ calon wakif	Pengembangan dan pengelolaan wakaf dibawah naungan YPPW (Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf).
Customer Relationship	Mendeskripsikan berbagai macam dan jenis kegiatan yang mampu menjaga hubungan baik/ silaturahmi	Pondok pesantren melibatkan wakif dalam berbagai kegiatan ceremonial.
Revenue Stream	Mendeskripsikan bagaimana menghasilkan pendapatan dari program wakaf.	YPPW mendirikan PT Ngabar Mandiri Sejahtera yang menaungi setidaknya 15 unit usaha, diantaranya: NBC Swalayan, Ngabar Food Court, Ngabar Hostel & Meeting Hall, Ngabar Mart, Ngabar Bistro, Cafeteria al-Azhar, Ngabar parfume, Ngabar laundry, Ngabar agrofarm, Ngabar bakery, Ngabar klinik, BMT Ngabar, BLK Ngabar, Penggilingan Padi, Tanah Sawah, Foto Copy dan percetakan, Pabrik air minum kemasan, Koperasi pelajar, dll
Key Resource	Mendeskripsikan berbagai macam jenis sumber daya utama yang mendukung kegiatan wakaf	Dari unit usaha yang ada, masing-masing telah memiliki gedung perkantoran sendiri untuk menunjang kegiatan bisnis. Untuk bidang pendidikan, pondok memiliki gedung playgroup, TK, MI, Mualimin dan Mualimat berikut asrama serta gedung perkuliahan untuk Perguruan Tinggi.

Key Activities	Mendeskripsikan berbagai macam aktivitas yang menunjang pencapaian pengembangan wakaf	Bekerjasama dengan HKPW (Himpunan Keluarga Pondok Walisongo) untuk mensosialisasikan tentang wakaf, sosialisasi wakaf juga dilakukan kepada wali santri dan masyarakat setempat.
Key Partner	Mendeskripsikan berbagai jaringan mitra kerja agar pengembangan wakaf dapat berjalan dengan lancar	Masing-masing unit usaha bekerjasama dengan pihak ketiga untuk meningkatkan potensi bisnisnya. Misalnya: Ngabar Food Court bekerjasama dengan MUI untuk perolehan sertifikat halal, BMT bekerjasama dengan dompet dhuafa, dll
Cost Structure	Mendeskripsikan bagaimana pengelolaan dan manajerial operasional keuangan	Seluruh laporan keuangan terstruktur dan atas sepengetahuan stake holder dalam hal ini pimpinan pondok pesantren melalui laporan manajemen setiap unit usaha dan lembaga.

TABEL BUSSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas			
Key partners	Key Activities	Key Resources	Value Proporsition
Himpunan alumni, pondok pesantren, kementerian keagamaan, MUI, dll	Sosialisasi wakaf HKPW, Alumni, wali santri dan masyarakat setempat	Aset bangunan, perkantoran, klinik, kendaraan, teknologi, dll	Legal, transparan, akuntabel, dll
Customer Relationship	Customer Segment		
Kegiatan ceremonial pondok	Keluarga pondok, alumni, wali dan masyarakat sekitar		
Channel	Cost Structure		Revenue Stream
Komunikasi secara langsung	Biaya operasional dan pemeliharaan serta biaya administrasi		Mendirikan PT Ngabar Mandiri sejahtera yang membawahi unit-unit usaha pondok pesantren

CONCLUSION

Dari visualisasi tabel Bussiness Model Canvas dapat disimpulkan kekuatan dan kelemahan pengembangan dan pengelolaan wakaf produktif pondok pesantren serta peluang pengembangannya. Kekuatan pengembangan wakaf produktif di pondok pesantren diantaranya terletak pada komitmen nadzir wakaf untuk mengelola unit-unit usaha dengan baik dan pengawasan yang dilakukan oleh stakeholder secara langsung selain itu keputusan untuk membangun unit-unit usaha turut menyumbang andil besar keberhasilan pengembangan wakaf

produktif di pondok pesantren, sehingga aspek yang diunggulkan adalah *Value Proposition* dan *revenue stream*. Sedangkan kekurangan dari pengelolaan dan pengembangan wakaf terdapat pada aspek *key activities* dan *customer relationship*. Pondok pesantren perlu menambah kegiatan sosialisasi wakaf kepada pihak-pihak yang berpotensi menjadi wakif sekaligus membangun hubungan baik dengan membuat kelompok khusus yang menaungi para wakif

REFERENCES

- Acep Zoni, *Prospek Nadzir Wakaf Global Berbasis Pesantren di Era Digital*, Jurnal Bimas Islam Volume 13 Nomor 1
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*. Riau: Zafana publishing
- Azyumardi Azra. 2019. "Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan." *Nurchalish Madjid, Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina
- Nurul Iman. 2012. *Wakaf dan Kemandirian Pendidikan (Studi Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)*, disertasi tidak dipublikasikan pada Program Doktor Hukum Islam, IAIN Walisongo.
- Osterwalder A dan Pigneur Y, *Business Model Generation*. 2012. Natalia RS, Penerjemah. (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Terjemahan dari : Business Model Generation.
- Wallin J, Chirumalla K dan Thompson A. 2013. *Developing PSS Concepts from Traditional Product Situation: The Use of Business Model Canvas*