

**ANALISIS STRATEGI OPTIMALISASI WAKAF PRODUKTIF
PADA LAZNAS BANGUN SEJAHTERA INDONESIA MASLAHAT
(LAZNAS BSI MASLAHAT) JAKARTA**

DIQDAR SATYA BUFARA



**PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Analisis Strategi Optimalisasi Wakaf Produktif Pada Laznas Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (Laznas BSI Maslahat) Jakarta” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Desember 2024

Diqdar Satya Bufara
P0504202022

RINGKASAN

DIQDAR SATYA BUFARA. Analisis Strategi Optimalisasi Wakaf Produktif Pada Laznas Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (Laznas BSI Maslahat) Jakarta. Dibimbing oleh MUSA HUBEIS dan MIMIN AMINAH.

Indonesia merupakan negara dengan jumlah populasi penduduk beragama Islam yang dominan. Data BPS mencatat 87,2% dari populasi Indonesia atau 207 juta beragama Islam. Dengan jumlah penduduk Islam yang besar maka pertumbuhan tanah wakaf di Indonesia juga besar. Tanah wakaf yang dikelola dan dikembangkan secara produktif jumlahnya masih sedikit bahkan hasilnya pun tidak banyak karena jenis wakaf produktif yang dikembangkan masih sederhana. Dari sisi objek pemberian, harta benda wakaf harus dijaga, dipelihara, diabadikan dan dikelola untuk menghasilkan manfaat yang sebesar-besarnya bagi masyarakat secara berkelanjutan.

Praktek wakaf produktif sudah dilakukan di Indonesia. Salah satu komponen dalam pengelolaan wakaf produktif adalah peran nadzir. 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. Terdapat faktor internal dalam berwakaf produktif mempunyai pengaruh atas sikap wakif dalam berwakaf, seperti jenis kelamin, pekerjaan, serta tingkat Pendidikan. 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. Laznas BSI Maslahat memiliki potensi yang besar untuk dapat menghimpun dan menyalurkan wakaf produktif dilihat dari *stakeholder* terbesar yaitu PT Bank Syariah Indonesia.

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 pada Laznas BSI Maslahat; dan (3) Menyusun alternatif strategi optimalisasi wakaf produktif pada Laznas BSI Maslahat.

Penelitian dilakukan di Lembaga Amil Zakat Nasional (Laznas) Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat Jakarta. Penentuan lokasi berdasarkan metode *purposive* dengan pertimbangan kesediaan tim manajemen untuk dijadikan lokasi kajian, serta kemudahan akses informasi. Waktu penelitian dilakukan pada Januari-Juni 2022. Sampel responden diambil dari pegawai PT BSI area Bogor yang telah melakukan wakaf pada Laznas BSI Maslahat, berjumlah 209 orang. Sementara responden pakar sebanyak lima orang pakar/informan, terdiri dari Perwakilan Badan Wakaf Indonesia, Lembaga Wakaf dan pengelola Laznas BSI Maslahat.

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, selanjutnya dilakukan pemetaan terhadap total skor matriks IFE dan EFE dengan matriks internal-eksternal (IE). Hasil pemetaan dianalisis dengan matriks *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT) untuk merumuskan alternatif strategi. Pemilihan prioritas strategi yang tepat dilakukan menggunakan matriks *quantitative strategic planning* (QSP).

Hasil uji validitas terhadap semua variabel menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($> 0,361$). Hal itu menunjukkan semua variabel yang digunakan



adalah valid. Analisis uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan analisa *Cronbach Alpha*. Hasil uji reliabilitas semua variable menunjukkan nilai $>0,6$, menunjukkan bahwa instrumen dapat diandalkan (reliabel).

Karakteristik responden pegawai BSI Area Bogor yang sudah menjadi wakif di BSI Maslahat didominasi laki-laki (56,5%), rentang usia dominan pada 31-40 tahun (44%) dengan tingkat pendidikan sarjana (51%) dan pekerjaan merupakan pegawai swasta (36,5%). Responden ahli berjumlah lima orang berdasarkan kepakaran, pengalaman dan wewenang berasal dari direktur dan manajer Laznas BSI Maslahat.

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, yaitu (1) Penguatan dan harmonisasi regulasi wakaf dalam mendukung pembangunan ekosistem digital wakaf yang solid; (2) Mengoptimalkan sinergi pemberdayaan wakaf antar Lembaga; (3) Meningkatkan kompetensi pengelola wakaf dan masifkan peningkatan literasi masyarakat luas, dengan melibatkan semua pemangku kepentingan; (4) Memperluas jaringan kerjasama untuk mendukung keberlangsungan wakaf produktif, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaannya; (5) Intensifkan dan ekstensifkan penghimpunan wakaf, serta membuat sistem yang terintegrasi secara digital untuk memudahkan penghimpunan dan penyalurannya; dan (6) Menyusun pedoman program pengelolaan dan pengembangan, termasuk investasi sosial yang bermanfaat untuk membiayai program sosial dan pemberdayaan masyarakat.

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.

Kata kunci: laznas, nadzir, wakif, wakaf produktif

SUMMARY

DIQDAR SATYA BUFARA. Strategy Analysis for Optimizing Productive Waqf at Laznas Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (Laznas BSI Maslahat) Jakarta. Supervised by MUSA HUBEIS and MIMIN AMINAH.

Indonesia is a country with a predominantly Muslim population. BPS data records that 87.2% of Indonesia's population or 207 million are Muslim. With a large Muslim population, the growth of waqf land in Indonesia is also large. The amount of waqf land that is managed and developed productively is still small and the yields are not much because the type of productive waqf that is being developed is still simple. In terms of the object of giving, waqf assets must be safeguarded, maintained, immortalized and managed to produce maximum benefits for society in a sustainable manner.

The practice of productive waqf has been carried out in Indonesia. One component in productive waqf management is the role of nadzir. The role of the nadzir is to carry out the task so that the property can function as it should and can continue continuously, so the property must be guarded, maintained and if possible developed. There are internal factors in productive waqf that have an influence on the waqif's attitude towards waqf, such as gender, occupation and level of education. Nazhir waqf Laznas BSI (Bank Syariah Indonesia) Maslahat has been collecting and managing waqf funds since 2020. The waqf programs currently running are social waqf and productive waqf. Laznas BSI Maslahat has great potential to be able to collect and distribute productive waqf seen from the largest stakeholder, namely PT Bank Syariah Indonesia.

The objectives of the research are (1) Identifying factors that are priority considerations and influence waqif decisions in distributing waqf through Laznas BSI Maslahat; (2) Analyzing the optimization of productive waqf at Laznas BSI Maslahat; and (3) Develop alternative strategies for optimizing productive waqf at Laznas BSI Maslahat.

The research was conducted at the National Amil Zakat Institute (Laznas) Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat Jakarta. Location determination is based on a purposive method taking into consideration the management team's willingness to use it as a study location, as well as ease of access to information. The research was conducted in January-June 202. The sample of respondents was taken from employees of PT BSI in the Bogor area who had made waqf at Laznas BSI Maslahat, totaling 209 people. Meanwhile, there were five expert respondents/informants, consisting of representatives of the Indonesian Waqf Board, the Waqf Institution and the management of Laznas BSI Maslahat.

Data processing in this study used the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices to identify internal and external factors, then mapping the total IFE and EFE matrix scores with the internal-external (IE) matrix. The mapping results were analyzed using a strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) matrix to formulate alternative strategies. Selection of appropriate strategic priorities is carried out using the quantitative strategic planning (QSP) matrix.

The results of the validity test on all variables show that the calculated r value is greater than the r table (> 0.361). This shows that all the variables used are valid.



Reliability test analysis was carried out using Cronbach Alpha analysis. The reliability test results for all variables show a value of >0.6 , indicating that the instrument is reliable.

The characteristics of BSI Bogor Area employee respondents who have become wakif at BSI Maslahat are dominated by men (56.5%), the dominant age range is 31-40 years (44%) with a bachelor's education level (51%) and the job is private employees (36.5%). Five expert respondents based on expertise, experience and authority came from the director and manager of Laznas BSI Maslahat.

As a result of identifying internal and external factors, it was found that the main strength of BSI Maslahat is that it has the potential for large funds for collecting waqf and the main weakness is the limited number of human resources and limited waqf funding. Meanwhile, the main opportunity is the network of Islamic boarding schools or educational institutions and the main threat is weak management and development of waqf.

The results of the analysis using the IE matrix show that BSI Maslahat's position is in quadrant V, the optimization strategy that can be carried out is market penetration and product development and using the SWOT matrix, six main strategic alternatives can be chosen to be implemented, namely (1) Strengthening and harmonizing waqf regulations in supporting the development of a solid waqf digital ecosystem; (2) Optimizing the synergy of waqf empowerment between institutions; (3) Increase the competency of waqf managers and massively increase literacy in the wider community, by involving all stakeholders; (4) Expanding the collaboration network to support the sustainability of productive waqf, as well as increasing transparency and accountability in its management; (5) Intensify and expand waqf collection, and create a digitally integrated system to facilitate collection and distribution; and (6) Develop management and development program guidelines, including social investments that are useful for financing social programs and community empowerment.

The results of the analysis using the QSP matrix 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. By focusing on strengthening regulations, cross-sector synergy, and utilizing digital technology, BSI Maslahat is expected to create a waqf ecosystem that is transparent, accountable, and sustainable.

Key words: laznas, nadzir, productive waqf, wakif



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2024
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



ANALISIS STRATEGI OPTIMALISASI WAKAF PRODUKTIF PADA LAZNAS BANGUN SEJAHTERA INDONESIA MASLAHAT (LAZNAS BSI MASLAHAT) JAKARTA

@Hak cipta milik IPB University

DIQDAR SATYA BUFARA

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains pada
Program Studi Pengembangan Industri Kecil Menengah

**PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**



Tim penguji pada Ujian Tesis: Dr Ir Sapta Raharja, DEA

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis : Analisis Strategi Optimalisasi Wakaf Produktif Pada LAZNAS Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (LAZNAS BSI MASLAHAT) Jakarta

Nama : Diqdar Satya Bufara
NIM : P0504202022

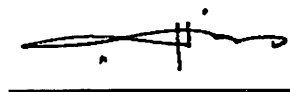
Hak cipta milik IPB University

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof.Dr.Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DEA



Pembimbing 2:
Dr.Ir. Mimin Aminah, MM.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Prof.Dr.Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DEA
NIP. 19550626 198003 1002



Dekan Sekolah Pascasarjana
Prof.Dr.Ir. Dodik Ridho Nurrochmat, M.Sc.F.Trop
NIP. 19700329 199608 1001



Tanggal Ujian: 24 Desember 2024

Tanggal Pengesahan:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan dengan baik. Tema yang dipilih dalam penelitian ini adalah Analisis Strategi Optimalisasi Wakaf Produktif Pada Laznas Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (Laznas BSI MASLAHAT) Jakarta.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Prof Dr Ir H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DEA. Selaku ketua pembimbing sekaligus selaku Ketua Program Studi Pengembangan Industri Kecil dan Menengah. Sekolah Pascasarjana IPB dan Dr Ir Mimin Aminah, MM. selaku dosen pembimbing tesis, yang telah memberi kesempatan, semangat dan motivasi yang tinggi dan tiada henti pada penulis untuk menyelesaikan studi ini.

Disamping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada Bapak dan Ibu dari Laznas Bangun Sejahtera Indonesia Maslahat (Laznas BSI Maslahat) Jakarta beserta para *stakeholder*. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada ayah, ibu, istri dan anak-anak tercinta serta teman-teman semua khususnya mahasiswa MPI angkatan 26, atas segala doa dan dukungannya.

Semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat.

Bogor, Desember 2024

Diqdar Satya Bufara



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	4
1.5 Ruang Lingkup	4
TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Definisi Wakaf	5
2.2 Wakaf Produktif	7
2.3 Manajemen Strategi	8
2.4 Strategi Optimalisasi	9
2.5 Penelitian Terdahulu	9
III METODE PENELITIAN	11
3.1 Kerangka Pikir Penelitian	11
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	11
3.2 Jenis dan Sumber Data	12
3.3 Teknik Pengumpulan Data	12
3.2 Pengolahan dan Analisis Data	13
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	19
4.1 Gambaran Umum Laznas BSI Maslahat	19
4.2 Uji validitas dan reliabilitas	21
4.3 Karakteristik responden	22
4.4 Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian	23
4.5 Identifikasi Faktor Strategi Internal dan Eksternal	29
4.6 Posisi dan Kondisi BSI Maslahat	49
4.7 Alternatif Strategi BSI Maslahat	52
4.8 Prioritas Strategi	62
4.9 Implikasi Manajerial	63
V KESIMPULAN DAN SARAN	65
Kesimpulan	65
Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN	69
RIWAYAT HIDUP	101

DAFTAR TABEL

1	Penyaluran ziswaf laznas BSI Maslahat	3
2	Penelitian Terdahulu	9
3	Penilaian bobot faktor-faktor strategis	14
4	Matriks EFE	15
5	Matriks IFE	15
6	Matriks SWOT	17
7	Matriks QSP	18
8	Hasil uji validitas	21
9	Hasil uji reliabilitas	22
10	Karakteristik responden pegawai BSI Area Bogor	22
11	Indikator penilaian responden berdasarkan perspektif religiusitas	23
12	Indikator penilaian responden berdasarkan perspektif tingkat pendidikan	24
13	Indikator penilaian responden berdasarkan perspektif pendapatan	25
14	Indikator penilaian responden berdasarkan perspektif media informasi	25
15	Indikator penilaian responden berdasarkan perspektif pengetahuan	26
16	Indikator penilaian responden berdasarkan perspektif regulasi	27
17	Indikator penilaian responden berdasarkan perspektif kesesuaian syariah	27
18	Indikator penilaian responden berdasarkan perspektif kredibilitas lembaga	28
19	Indikator penilaian responden berdasarkan perspektif akuntabilitas	28
20	Matriks IFE BSI Maslahat	50
21	Matriks EFE BSI Maslahat	51
22	Matriks SWOT BSI Maslahat	53
23	Matriks QSP BSI Maslahat	63

DAFTAR GAMBAR

1	Penggunaan Tanah Wakaf di Indonesia	1
2	Kerangka Penelitian	11
3	Matriks IE BSI Maslahat	52

DAFTAR LAMPIRAN

1.	Kuesioner Penelitian untuk responden pegawai	69
2.	Kuesioner penelitian untuk identifikasi faktor strategis internal dan eksternal	76
3.	Kuesioner penelitian untuk penilaian bobot dan rating faktor strategis internal dan eksternal	77
4.	Hasil uji validitas	81
5.	Perhitungan bobot faktor strategi internal	90
6.	Perhitungan bobot faktor strategi eksternal	93
7.	Perhitungan bobot faktor strategi internal dan eksternal	96

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

8. Perhitungan rating faktor strategi internal dan eksternal	97
9. Perhitungan matriks IFE dan EFE	98
10. Perhitungan matriks QSP	100

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.