

STRATEGI PENGELOLAAN DAN DISTRIBUSI DANA DI BANK WAKAF MIKRO ALMUNA BERKAH MANDIRI YOGYAKARTA TAHUN 2019

Mutmainnah, Mufti Afif, Lc., M.A¹

Universitas Darussalam Gontor Ponorogo

(mutmainnahpooh@gmail.com,muftiafif@unida.gontor.ac.id)

Abstract

A strategy is needed by an institution to achieve the expected goals. With strategy management, a decision making process is created that leads to the development of an effective strategy. Micro Wakaf Bank is a new Islamic microfinance institution established by the President through the Financial Services Authority (OJK) as a community empowerment program around Islamic Boarding School. The name of the Micro Waqf Bank is only a branding to attract the interest of the community. But in accordance with the law, Micro Waqf Bank is a service cooperative. To run its programs, the Micro Waqf Bank needs a strategy, especially in the management and distribution of funds. By using qualitative methods presented in descriptive analytic supported by taking data sources with documentation, observation and interviews. Data analysis uses Miles and Huberman data analysis and SWOT analysis. This study aims to determine the management strategy and distribution of funds in the Micro Bank Almuna Berkah Mandiri Yogyakarta in 2019. The results of this study indicate that the Micro Wakaf Bank manages funds by providing microfinance without collateral to the community through the Community Groups Around the Indonesian Islamic Boarding School (Kumpi) and the joint responsibility system as a pattern in financing and business assistance through the establishment of Weekly Halaqah (Halmi). In its distribution, Almuna Berkah Mandiri Micro Endowment Bank uses qardh and jualah contracts. Then the calculation results of the SWOT analysis showed IFAS score of strength 2.63 and weakness 0.79 while the EFAS score of chance 2.63 and threat 1.13. And the strategy adopted is the SO (Strength & Opportunity) strategy, which is a strategy that seeks to exploit opportunities with the strength of the Micro Waqf Bank.

Key world: Strategy, Management, Distribution, Micro Waqf Bank

Pendahuluan

Konsep ekonomi Islam mengedepankan keseimbangan, keadilan, *uluhiiyyah* dan kekeluargaan dalam menjalankan roda perekonomian. Allah SWT dalam Al-

¹ Kampus Pusat UNIDA Gontor, Jl. Raya Siman Km. 06, Siman, Ponorogo Jawa Timur, Telp. +62 352 483762 Fax. +62 352 488182.

Qur'an memang tidak menjelaskan wakaf dalam konsepnya secara langsung dengan lafad yang dhohir. Tetapi ijma' ulama sepakat bahwa wakaf adalah bagian dari keuangan Islam yang harus dikembangkan dan bermanfaat kepada masyarakat secara umum.² Di Indonesia, wakaf sudah dikenal dan dilaksanakan oleh umat Islam semenjak agama Islam masuk ke Indonesia. Akan tetapi, seiring dengan berkembangnya zaman, wakaf kurang dikenal dan kurang mendapat perhatian dari berbagai pihak baik pemerintah, masyarakat, dan lembaga-lembaga non pemerintah. Dengan demikian, lembaga wakaf di Indonesia belum terasa manfaatnya bagi kesejahteraan sosial ekonomi masyarakat.³

Wakaf di Indonesia kurang lebih hanya untuk kepentingan kegiatan ibadah, pendidikan, dan pemakaman, kurang mengarah pada pengelolaan wakaf produktif. Sedangkan di negara lain seperti Mesir, Saudi Arabia, Yordania, Turki, Bangladesh, Malaysia, dan lain-lain, wakaf telah dikembangkan sebagai salah satu lembaga sosial ekonomi Islam yang dapat membantu berbagai kegiatan umat dan mengatasi masalah umat.⁴ Kini saatnya Indonesia belajar dari Bangladesh, tempat kelahiran instrumen eksperimental wakaf yang menghimpun dana dari masyarakat kaya untuk dikelola dan disalurkan manfaatnya kepada rakyat miskin dalam bidang pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan sosial lainnya.⁵

Saat ini wakaf di Indonesia telah berevolusi dari aktivitas sosial dan keagamaan menjadi kegiatan ekonomi. Seperti kata Presiden Joko Widodo, ada potensi besar yang bisa digali dari wakaf. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI) kini mulai menjadikan wakaf untuk diambil manfaatnya bagi kepentingan umat sebagai program prioritas pembangunan ekonomi. Wakaf produktif menjadi menu utama Pemerintah Jokowi dalam mengangkat derajat kaum miskin menjadi lebih baik, mereka yang tidak punya menjadi produktif, dan

² Alan Suud Maadi, Instrumen Bank Wakaf Mikro: Alternatif Pemberdayaan Ekonomi Pesantren, *Annual Conference for Muslim Scholars*, 21-22 April 2018, p. 449

³ Kementerian Agama Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Pemberdayaan Wakaf Tahun 2013. *Pedoman Pengelolaan dan Perkembangan Wakaf*. p. 2-3

⁴ Fahmi Medias, Bank Wakaf: Solusi Pemberdayaan Sosial Ekonomi Indonesia, *Indonesian Journal of Islamic literatur and Muslim Society*, Vol. 2, No. 1, Januari-Juni 2017, p. 63

⁵ Fahmi Medias, Bank Wakaf,....., p. 63-64

perekonomian bergerak dari bawah. Maka dari itu lahirlah Bank Wakaf Mikro (BWM) yang dibentuk oleh OJK yang berada di lingkungan pondok pesantren.⁶

Dalam mengembangkan model wakaf melalui lembaga seperti perbankan ini diperlukan profesionalisme dan integritas pengelola wakaf yang didukung oleh semua pihak yang berkepentingan. Potensi pengembangan wakaf yang sangat menjanjikan di Indonesia melalui keberadaan model bank wakaf dirasakan perlu sebagai instrumen keuangan alternatif yang dapat mengisi kekurangan-kekurangan badan sosial yang telah ada di Indonesia. Berkaitan dengan aspek-aspek penting dalam cara mengelola dan mendistribusikan wakaf tersebut, banyak tantangan dan hambatan dalam mengembangkan wakaf. Maka dari itu, dibutuhkan usaha dan program yang tepat dalam mengembangkan wakaf. Dengan demikian, fokus penelitian ini adalah mengetahui strategi pengelolaan dan distribusi dana di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri.

Metodologi Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan metode penelitian deskriptif analisis yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diteliti.⁷ Objek penelitiannya yaitu Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri Yogyakarta. Penggunaan pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan pokok penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis strategi pengelolaan dan distribusi dana di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri Yogyakarta.

Oleh karena penelitian ini besifat kualitatif, maka untuk mendapatkan sumber data primer, peneliti menggunakan tiga pendekatan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Dan sumber data sekunder yang digunakan dari studi pustaka, seperti buku, karya ilmiah, hasil penelitian, artikel, dan data online yang masih memiliki hubungan dengan masalah yang dibahas. Adapun metode wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur,

⁶ Ani Faujiah, Bank Wakaf Mikro dan Pengaruhnya Terhadap Inklusi Keuangan Pelaku Usaha Kecil Dan Makro (UKM), *Annual Conference for Muslim Scolars*, 21-22 April 2018, p. 375

⁷ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, Cetakan VIII, (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia), p. 43

dengan informan primer yang diwawancara adalah para staff pengelola di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri Yogyakarta.

Teknik analisis data yang digunakan adalah metode Miles dan Huberman yaitu dengan mereduksi data yang sudah terkumpul, kemudian menyajikan data dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan.⁸ Selain itu, penelitian ini juga menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal untuk memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), dan meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*) dalam sebuah lembaga yaitu Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan dan distribusi dana.⁹

Pembahasan

Pengertian Bank

Pengertian bank menurut kamus Bank Sentral Republik Indonesia adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Sedangkan pengertian bank syariah menurut kamus Bank Sentral Republik Indonesia adalah bank yang menggunakan sistem dan operasi perbankan berdasarkan prinsip syariah islam, yaitu mengikuti tata cara berusaha dan perjanjian berusaha yang dituntun oleh Al-Qur'an dan Al-Hadist, dan mengikuti tata cara berusaha dan perjanjian berusaha yang tidak dilarang oleh Al-Qur'an dan Al-Hadist.¹⁰

Menurut Kasmir, bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa-jasa bank lainnya. sedangkan pengertian lembaga keuangan adalah setiap perusahaan yang bergerak di bidang keuangan

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Alfabeta, Agustus 2017, p. 133

⁹ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2015, p. 19-20

¹⁰ Bank Indonesia, *Kamus Bank Sentral Republik Indonesia*

dimana kegiatannya adalah hanya menghimpun dana atau hanya menyalurkan dana atau kedua-duanya.¹¹

Pengertian Wakaf

Kata wakaf merupakan jamaknya *Awqaf*, arti dasarnya adalah “mencegah atau menahan”. Dalam bahasa arab, secara harfiah berarti “kurungan atau penahanan”. Dalam terminologi hukum islam, kata tersebut didefinisikan sebagai suatu tindakan penahanan dari penggunaan dan penyerahan aset dimana seseorang dapat memanfaatkan atau menggunakan hasilnya untuk tujuan amal, sepanjang barang tersebut masih ada. Dalam hukum kontemporer, wakaf berarti pemberian, dilakukan atas kehendak ahli waris dengan satu niat memenuhi penggilan ketaqwaan.¹²

Pengertian Strategi

Pengertian umum strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk di masa depan.¹³

Manajemen strategi adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Kebijakan perusahaan merupakan kebijakan umum perusahaan yang melihat ke dalam untuk mengintegrasikan aktivitas dan fungsi perusahaan secara tepat. Keputusan strategi adalah keputusan yang berkaitan dengan definisi bisnis, produk dan pasar yang akan dilayani, fungsi

¹¹ Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008, p. 25

¹² السعيد بوركبة، دور الوقف في الحياة الثقافية بالمغرب في عهد الدولة العلوية، (المملكة المغربية وزارة

الأوقاف والشؤون الإسلامية، دون السنة) الجزء الأول، ص. 17-18

¹³ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016, p. 21

yang akan dilaksanakan, dan kebijakan utama. Dan kebijakan adalah rumusan yang disiapkan dan berfungsi sebagai pedoman internal organisasi untuk bertindak.¹⁴ Manajemen strategi dapat dilihat sebagai kombinasi dari rumusan strategi dan implementasi strategi, namun strategi harus erat dengan tujuannya. Rumusan strategi melibatkan tindakan analisis situasi baik secara internal dan eksternal, secara mikro dan makro. Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi dan pengendalian.¹⁵

Pengertian Pengelolaan (Manajemen)

Menurut kamus Bank Sentral Republik Indonesia, kelola-pengelolaan dana berarti pengelolaan dana sendiri dan dana eksternal yang diperoleh dari lembaga lain dengan tujuan untuk memaksimalkan keuntungan dengan tetap memelihara kecukupan likuiditas dan keamanan dalam melakukan investasi.¹⁶ Manajemen berasal dari kata kerja *manage* berarti mengendalikan, menangani, atau mengelola. Ahmad al-Shabab mengemukakan, manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan dengan mengerahkan semua sumber daya untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen merupakan proses yang dilakukan melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan dengan mengerahkan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁷

Ahmad al-Shabab mengemukakan sebuah konsep dalam bukunya *Mabadi'u al-Idarah*, bahwa unsur utama dari manajemen adalah perencanaan (al-takhthith), pengorganisasian (al-tanzhim), kepemimpinan (al-qiyadah), dan pengawasan (al-riqabah).¹⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sinn juga mengemukakan hal yang sama, bahwa manajemen mempunyai empat fungsi standar, yaitu perencanaan (al-takhthith), pengorganisasian (al-tanzhim), kepemimpinan (al-

¹⁴ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*,..., p. 16-17

¹⁵ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*,..., p. 23

¹⁶ Bank Indonesia, *Kamus Bank Sentral Republik Indonesia*

¹⁷ أحمد الشباب، *مبادئ الإدارة*، (مكة: جامعة مالك عبد العزيز، دون السنة)، الجزء الأول، ص. 10.

¹⁸ أحمد الشباب، *مбади الإدارة*,..., ص. 11

qiyadah), dan pengawasan (al-riqabah). Dari beberapa pandangan diatas, fungsi manajemen ada empat, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Oleh karena itu, manajer wakaf harus menjalankan keempat fungsi tersebut di dalam organisasi sehingga hasilnya merupakan satu kesatuan yang sistematis.¹⁹

Pengertian Distribusi

Setelah dana dari masyarakat dikelola, maka akan disalurkan kepada masyarakat yang membutuhkan yang biasa disebut dengan istilah distribusi (penyaluran dana).²⁰ Pendistribusian berasal dari kata dasar distrbusi yang berarti penyaluran (pembagian, pengiriman) kepada beberapa orang atau ke beberapa tempat; pembagian barang keperluan sehari-hari (terutama di masa darurat) oleh pemerintah kepada pegawai negeri, penduduk, dan sebagainya.²¹ Secara bahasa, distribusi berarti perpindahan sesuatu dari suatu tempat ke tempat lain atau sebutan untuk benda yang diputar oleh suatu kaum. Adapun menurut istilah, distribusi mengandung arti pembagian atau penyaluran sesuatu kepada orang atau pihak lain. Dalam perspektif Islam, konsep distribusi memiliki maksud yang lebih luas, yaitu peningkatan dan pembagian hasil kekayaan agar sirkulasi kekayaan dapat ditingkatkan sehingga kekayaan yang ada dapat melimpah dengan merata dan tidak hanya beredar di antara golongan tertentu saja. Adapun tujuan dari distribusi adalah suatu kewajiban manusia atau pemerintah sebagai pemimpin dalam memberdayakan sumber daya yang ada sehingga tercipta kemakmuran, dengan niat mencari keridhaan Allah dan saving di hari akhirat kelak.²²

Sistem ekonomi yang berbasis Islam menghendaki bahwa dalam hal pendistribusian harus berdasarkan dua sendi, yaitu sendi kebebasan dan keadilan kepemilikan. Kebebasan disini adalah kebebasan dalam bertindak yang dibingkai

¹⁹أحمد إبراهيم أبو شين، *الإدارة في الإسلام*، (دوي: المطبعة العصرية، 1981)، ص. 23

²⁰ Singgih Muheramtohadi, Peran Lembaga Keuangan Syariah dalam Pemberdayaan UMKM di Indonesia, *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2017, p. 68

²¹ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2008, p. 1376

²² Naerul Edwin Kiky Aprianto, Kebijakan Distribusi Dalam Pembangunan Ekonomi Islam, *Al-Amwal*, Vol. 8, No. 2, 2016, p. 442-443

oleh nilai-nilai agama dan keadilan. Keadilan dalam pendistribusian ini tercermin dari larangan dalam Al-Qur'an agar harta kekayaan tidak diperbolehkan menjadi barang dagangan yang hanya beredar diantara orang-orang kaya saja, akan tetapi diharapkan dapat memberi kontribusi kepada kesejahteraan masyarakat sebagai suatu keseluruhan.²³

Al-Qur'an secara tegas memberikan perintah agar orang-orang kaya mengeluarkan sebagian rezekinya melalui zakat, infak, sedekah, wakaf dan lain sebagainya kepada orang miskin, sebab kekayaan itu harus terdistribusi dengan baik. Distribusi harta yang kemudian menjadi pedoman dalam Islam adalah dengan memperbanyak produksi, dan distribusi kekayaan agar terjadi sirkulasi kekayaan meningkat dan memungkinkan untuk terjadinya pembagian yang adil di antara berbagai komponen masyarakat, serta tidak hanya memusatkan modal pada sebagian kelompok tertentu saja. Menurut Islam kekayaan itu seharusnya didistribusian kepada seluruh komponen masyarakat terutama yang miskin agar cita-cita untuk pemberdayaan ekonomi umat dapat terwujud.²⁴ Pendistribusian wakaf merupakan salah satu bentuk usaha pengurangan jumlah kemiskinan melalui program pemberdayaan ekonomi umat. Pendistribusian wakaf ini diberikan kepada aktivitas yang dapat menghasilkan manfaat dalam jangka panjang dan melepaskan ketergantungan ekonomi masyarakat miskin dari bantuan pihak lain.²⁵

Pengertian Koperasi

Menurut Syamsudin, koperasi adalah organisasi komersial yang dimiliki dan dioperasikan oleh individu untuk kepentingan umum. Kegiatan berbasis koperasi berdasarkan prinsip-prinsip gerakan ekonomi rakyat atas dasar prinsip keluarga. Koperasi adalah organisasi swasta, dibentuk secara sukarela oleh orang-orang dengan minat yang sama, dengan tujuan memelihara kepentingan

²³ Marabona Munthe, Konsep Distribusi Dalam Islam, *Jurnal Syariah*, Vol. 2, No. 1, April 2014, p. 76

²⁴ Syafaruddin Munthe, Pemberian Modal Usaha Bagi Orang Miskin Melalui Pengembangan Dana Zakat Dan Wakaf Produktif, *Jurnal EduTech*, Vol. 4, No. 2, September 2018, p. 77

²⁵ Muhammad Yasir Yusuf, Pola Distribusi Zakat Produktif: Pendekatan Maqasid Syari'ah dan Konsep CSR, *Media Syariah*, vol. XVI, no. 1, Juni 2014, p. 210

anggotanya dan menciptakan saling menguntungkan bagi anggota koperasi dan koperasi.²⁶

Menurut UU No. 25 tahun 1992, koperasi adalah entitas komersial yang terdiri dari individu atau badan hukum koperasi dengan menetapkan kegiatan mereka berdasarkan prinsip koperasi serta gerakan ekonomi kerakyatan berdasarkan prinsip koperasi serta gerakan ekonomi kerakyatan atas dasar keluarga. Koperasi Jasa Keuangan Syariah adalah koperasi yang kegiatan usahanya membiayai, berinvestasi, dan menabung serta beroperasi sesuai dengan pola Syariah.²⁷

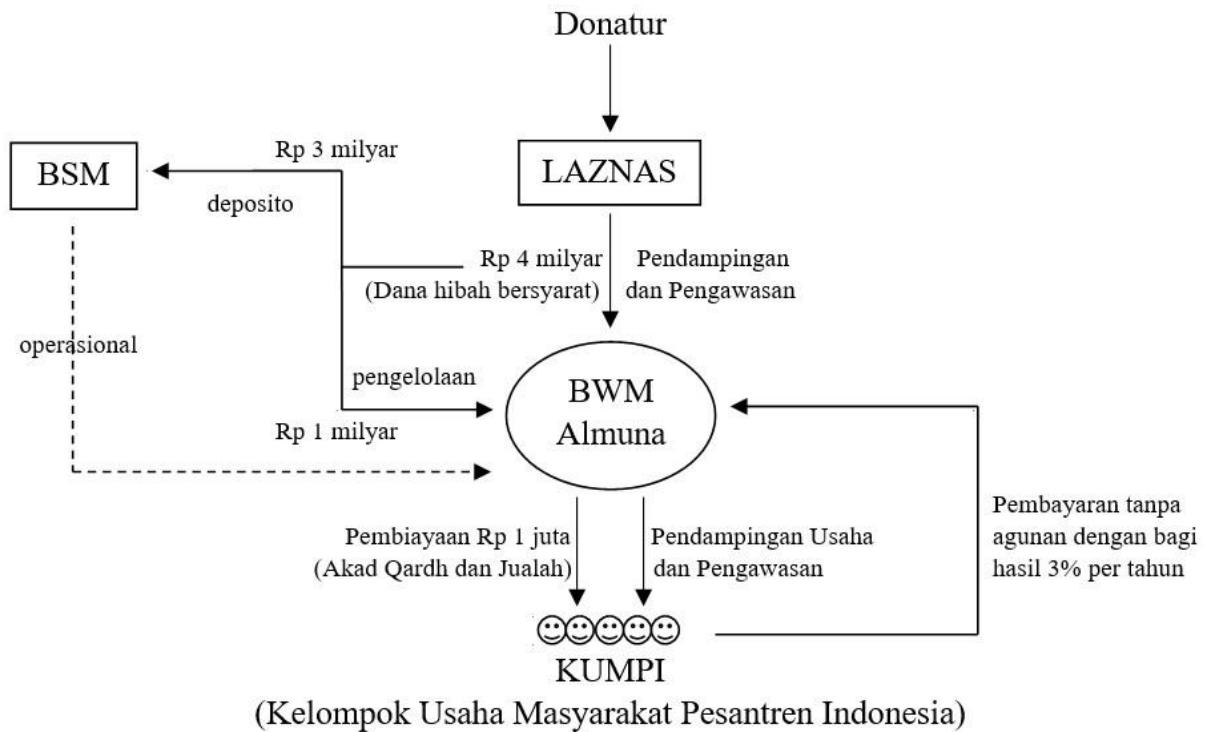
Hasil Penelitian

Pengelolaan Dana di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri

Dalam programnya, BWM membutuhkan donatur sebagai penyandang dana yang mewakafkan dana tersebut. Donatur dalam hal ini merupakan seluruh masyarakat Indonesia yang memiliki kelebihan dana, khususnya para pengusaha/perusahaan besar yang memiliki kepedulian kepada program pemberdayaan masyarakat di Indonesia. Dana wakaf dihimpun oleh Lembaga Amil Zakat Nasional Bangun Sejahtera Mitra Umat dan kemudian disalurkan kepada BWM Almuna Berkah Mandiri untuk selanjutnya disalurkan kepada masyarakat.

²⁶ Syamsudin, *Koperasi Syariah: Teori dan Praktek*. (Tangerang: Pustaka Aufia Media, 2012), p. 52

²⁷ Pemerintah RI, *Undang-Undang No.25 Tentang Perkoperasian*, (Jakarta: Lembaran Negara), p.2



Gambar 1.
Skema Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri dalam mengelola dananya

Pengelolaan di Bank Wakaf Mikro Almuna ini sudah sesuai dengan manajemen yang baik. Dalam praktik operasional, pengelolaan yang dilakukan oleh Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri dalam bentuk kegiatan usaha yang memberi keuntungan dan berprinsip pada syariah. Dalam pengelolaan dana, pengelola dari Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri melakukan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Berdasarkan operasional mekanisme yang ada dan hasil wawancara kepada sebagian pengelola Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri, adapun yang terjadi dalam manajemen pengelolaan di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri adalah sebagai berikut:²⁸

1. Perencanaan (al-takhthith)

²⁸ Hasil Wawancara, Abdul Wachid Luthfi, Manager, di kantor BWM Almuna Berkah Mandiri, pada tanggal 25 Februari 2020

Dalam hal perencanaan, pengelola Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri telah memenuhi tahapan ini. Dibuktikan dengan hasil wawancara dengan manajer di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri, bahwa pengelola Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri telah melakukan penyusunan strategi dan rencana program kerja, seperti Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri melakukan pembentukan kelompok usaha masyarakat sekitar Pesantren Indonesia (KUMPI), sosialisasi konsep KUMPI kepada kelompok sasaran, uji kelayakan kelompok sasaran calon anggota KUMPI, pra pelatihan wajib kelompok (Pra PWK), pelatihan wajib kelompok (PWK), halaqoh mingguan (Halmi). Bank Wakaf Mikro Almuna mewajibkan peminjaman dana berbentuk sebuah kelompok usaha yang berisi minimal 15 nasabah dan maksimal 20 nasabah, dengan tujuan saling mengingatkan satu sama lain untuk menghindari kesalahan penggunaan dana pinjaman.

2. Pengorganisasian (al-tanzhim)

Setelah pembuatan perencanaan, kemudian penetapan tujuan dan langkah-langkah, maka kegiatan selanjutnya adalah pembagian kerja. Kegiatan pembagian kerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Dalam tahapan ini, di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri sudah ada pengorganisasian yang jelas, hal ini dibuktikan dengan adanya struktur organisasi beserta tugas dan tanggung jawabnya yang berdasarkan dengan Standar Operasional Prosedur & Manajemen (SOP & SOM) dari pemerintah.

3. Kepemimpinan (al-qiyadah)

Setelah dilaksanakan pembagian tugas, maka dalam setiap tugas tersebut harus ada pemimpin yang bertanggung jawab atas berjalannya program dan menjadi penggerak bagi tim yang ada di dalamnya. Pengelolaan di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri sudah dikelola dengan baik sesuai dengan Standar Operasional Prosedur & Manajemen (SOP & SOM) serta prinsip-prinsip pelaksanaan program

yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Prinsip pelaksanaan program Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri adalah pemberdayaan masyarakat miskin, pendampingan sesuai prinsip syariah, *ta'awun* pembiayaan kelompok, *sahl* (kemudahan), amanah, keberlanjutan program, dan keberkahan.

4. Pengawasan (al-riqabah)

Setelah pembagian tugas dan wewenang serta pengangkatan penanggung jawab, maka perlu adanya pengawasan untuk mengetahui sejauh mana perencanaan yang sudah dibuat terlaksanakan. Agar segera bisa dievaluasi ketika terjadi penyimpangan tugas dan wewenang, atau terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang terjadi, bahkan terdapat sebuah program yang tidak terjalankan.

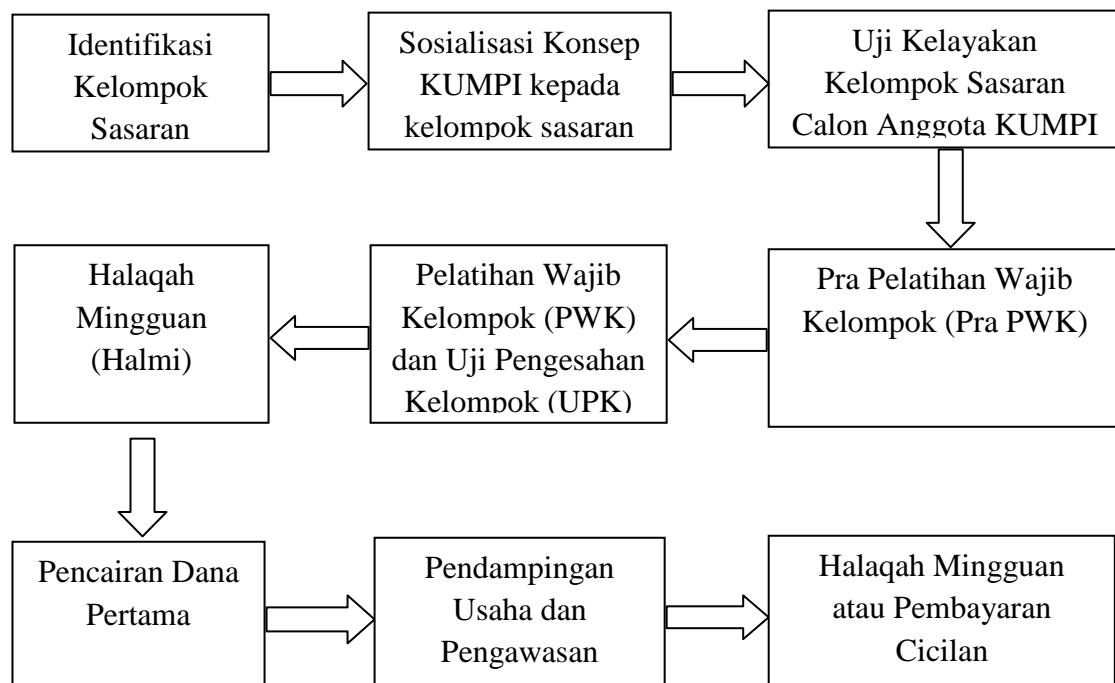
Pengawasan yang ada di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri sudah berjalan dengan baik. Karena Presiden Joko Widodo langsung memberikan mandat kepada OJK untuk mendirikan Bank Wakaf Mikro serta menjadi lembaga pengawasan di atasnya serta memberikan pendampingan. Adapun pendampingan yang diberikan yakni proses kepengurusan dan pendirian badan hukum dan izin usaha Lembaga Keuangan Mikro Syariah, pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) pengurus dan anggota meliputi pelatihan manajerial dan teknikal, serta pendampingan operasional kegiatan usaha selama minimal 6 bulan. Adapun tujuan dari pendampingan ini adalah para pengelola siap secara matang mengoperasionalkan Bank Wakaf Mikro.

Selain itu, Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri juga melakukan pengawasan dan pendampingan terhadap usaha yang dijalankan nasabahnya, sehingga bisa diketahui perkembangannya dengan cara membentuk kelompok Halmi (Halaqah Mingguan). Setiap sepekan sekali diadakan pertemuan setiap kelompok yang dihadiri oleh ustadz atau pembina yang telah terpilih untuk memberikan materi atau pendampingan

atas usahanya. Tidak hanya berkaitan dengan usaha saja namun juga dibidang agama yaitu ilmu-ilmu yang agamis.

Pendistribusian Dana di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri

Sesuai prinsip syariah, Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri tidak mengenakan bunga. Penyaluran pembiayaan dilakukan melalui organisasi yang memiliki tokoh masyarakat yang berpengaruh seperti pesantren. Melalui Bank Wakaf Mikro, masyarakat di lingkungan pondok pesantren yang telah bekerjasama dapat memperoleh pinjaman usaha maksimal 3 juta dan margin bagi hasil setara 3%. Pembiayaan yang diberikan pun tidak langsung kepada individu, melainkan kepada kelompok usaha (KUMPI) yang beranggotakan 5 orang. Selain itu, dalam skema pembiayaan Bank Wakaf Mikro juga disediakan pelatihan dan pendampingan serta pola pembiayaan yang dibuat per kelompok atau tanggung renteng.



Gambar 2.

Skema Alur Pembiayaan di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri

Analisis SWOT Pengelolaan dan Pendistribusian Dana di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer dan beberapa staff di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri sehingga mendapatkan informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri.

Hasil Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Hasil evaluasi faktor internal ini didasarkan atas peringkat (rating) dan bobot yang diberikan oleh responden terhadap faktor-faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang telah ditentukan. Adapun hasil evaluasi faktor internal yang diberikan yaitu:²⁹

Tabel 1.
Hasil Evaluasi Faktor Internal

No	Faktor Internal (Kekuatan)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Halmi Akbar dan Bazar	0,11	3	0,32
2	Pra PWK dan PWK	0,16	4	0,63
3	Tanggung Renteng	0,16	4	0,63
4	Pendampingan Usaha	0,16	4	0,63
5	Klaster Batik	0,11	3	0,32
6	Toko Online	0,05	2	0,11
Total Skor Kekuatan (S)				2,63

No	Faktor Internal (Kelemahan)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Domisili pengelola bukan asli daerahnya	0,11	3	0,32
2	Kelompok nasabah yang bermasalah	0,16	3	0,47
Total Skor Kelemahan (W)				0,79

²⁹ Hasil Wawancara, Eni Kartika Sari, Ketua, di kantor BWM Almuna Berkah Mandiri, 26 Februari 2020.

Total Kekuatan + Total Kelemahan (S + W) = 3,42

Dari tabel diatas diketahui bahwa faktor yang paling dominan dalam skor IFAS terdapat pada aspek kekuatan, yaitu pada pra PWK dan PWK, tanggung renteng, serta pendampingan usaha dengan total skor 0,63, yang mengartikan bahwa pra PWK dan PWK, tanggung renteng, serta pendampingan usaha merupakan kekuatan besar yang dimiliki oleh Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri dalam mengelola dan mendistribusikan dana.

Hasil Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Hasil evaluasi faktor eksternal juga didasarkan atas bobot dan peringkat (rating) yang diberikan oleh responden terhadap faktor-faktor eksternal yang telah ditentukan. Adapun hasil evaluasi faktor eksternal yang diberikan yaitu:³⁰

Tabel 2.
Hasil Evaluasi Faktor Eksternal

No	Faktor Eksternal (Peluang)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Masyarakat Produktif	0,19	4	0,75
2	Dukungan pihak lain	0,19	4	0,75
3	Peran Tokoh Masyarakat	0,19	4	0,75
4	Kontribusi Pihak Pesantren	0,13	3	0,38
Total Skor Peluang (O)				2,63

No	Faktor Eksternal (Ancaman)	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Karakter nasabah negative	0,19	4	0,75
2	Banyak lembaga bersistem sama	0,13	3	0,38
Total Skor Ancaman (T)				1,13

³⁰ Hasil Wawancara, Eni Kartika Sari, Ketua, di kantor BWM Almuna Berkah Mandiri, 26 Februari 2020.

Total Peluang + Total Ancaman (O + T) = 3,76

Dari tabel diatas diketahui bahwa faktor yang paling dominan dalam skor EFAS terdapat pada aspek peluang, yaitu pada faktor masyarakat produktif, dukungan pihak lain, dan peran tokoh masyarakat dengan total skor 0,75, yang menunjukkan bahwa masyarakat produktif, dukungan pihak lain, dan peran tokoh masyarakat memiliki peluang cukup besar yang dimiliki oleh Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri dalam mengelola dan mendistribusikan dana.

Matriks SWOT

Dengan tersusunnya hasil evaluasi faktor internal (EFI) dan hasil evaluasi faktor eksternal (EFE). Maka dibuatlah matriks SWOT untuk menentukan strategi yang tepat dalam pengelolaan dan pendistribusian dana di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri. Adapun rumusan matriks SWOT berdasarkan hasil evaluasi faktor internal dan eksternal, yaitu:

Tabel 3.

Hasil Matriks SWOT

EFI EFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi SO $SO = 2,63 + 2,63$ $SO = 5,26$	Strategi WO $WO = 0,79 + 2,63$ $WO = 3,42$
Ancaman (T)	Strategi ST $ST = 2,63 + 1,13$ $ST = 3,76$	Strategi WT $WT = 0,79 + 1,13$ $WT = 1,92$

Sumber: Diolah Penulis

Dari perhitungan matriks di atas, maka skor strategi tertinggi adalah strategi SO dengan nilai nilai 5,26. Dengan demikian, maka strategi SO merupakan strategi yang paling cocok untuk pengelolaan dan pendistribusian dana di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri yaitu strategi memanfaatkan kekuatan internal dan memanfaatkan peluang yang ada di eksternal.

Tabel 4.
Hasil Analisis Matriks SWOT

EFI EFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Halmi Akbar dan Bazar 2. Pra PWK dan PWK 3. Tanggung Renteng 4. Pendampingan Usaha 5. Klaster Batik 6. Toko Online	1. Domisili pengelola bukan asli daerahnya 2. Kelompok nasabah yang bermasalah
Peluang (O)	Strategi (SO) 1. Masyarakat produktif 2. Dukungan pihak lain 3. Peran tokoh masyarakat 4. Kontribusi pihak pesantren	Strategi (WO) 1. Mengoptimalkan Halmi Akbar 2. Melakukan Pra PWK dan PWK dengan sebaik-baiknya 3. Melakukan pendekatan kepada nasabah secara kekeluargaan 4. Melakukan Halmi secara rutin 5. Memberikan perhatian dan pendampingan lebih terhadap klaster batik 6. Mengoptimalkan penggunaan website Bank Wakaf Mikro Almuna

Ancaman (T)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
1. Karakter nasabah negatif 2. Banyak lembaga bersistem sama	1. Memperbanyak dakwah mengenai syariat islam khususnya perihal hukum hutang-piutang 2. Memberikan pelayanan yang terbaik untuk para nasabah	1. Memberikan sanksi terhadap nasabah yang melanggar peraturan 2. Meningkatkan loyalitas masyarakat dengan menambah program yang banyak diminati masyarakat

Berdasarkan dari tabel analisis matriks SWOT di atas, maka rekomendasi strategi yang paling sesuai dengan pengelolaan di Bank Wakaf Mikro Almuna strategi SO yaitu strategi dengan menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengelola dan mendistribusikan dana.

Kesimpulan

Pengelolaan di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri dengan cara memberikan pembiayaan mikro tanpa agunan kepada masyarakat melalui Kelompok Usaha Masyarakat Sekitar Pesantren Indonesia (Kumpi) yang beranggotakan 5 orang per kelompoknya dan sistem tanggung renteng sebagai pola dalam pembiayaan. Pendistribusian di Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri dilakukan dengan menggunakan prinsip syariah, yaitu akad *qardh* dan *jualah*. Dalam penyaluran pembiayaannya, Bank Wakaf Mikro Almuna Berkah Mandiri memberikan pinjaman usaha minimal 1 juta maksimal 3 juta dan margin bagi hasil setara 3% per tahun dengan melakukan tahapan-tahapan seperti identifikasi kelompok sasaran, sosialisasi konsep Kumpi, uji kelayakan anggota Kumpi, pra PWK (Pelatihan Wajib Kelompok), PWK (Pelatihan Wajib Kelompok) dan UPK (Uji Pengesahan Kelompok), Halaqah Mingguan (Halmi) atau pencairan dana pertama, pendampingan usaha dan pengawasan, dan terakhir adalah Halaqah Mingguan atau pembayaran cicilan. Berdasarkan hasil analisis

matriks SWOT, skor IFAS 3,42 dan EFAS 3,76. Berarti bahwa faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman lebih besar dibandingkan dengan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Dari matriks SWOT ini juga dihasilkan strategi SO, yaitu strategi yang berusaha memanfaatkan peluang dengan kekuatan yang dimiliki.

Daftar Pustaka

الشباب، أحمد، *مَبَادِئُ الْإِدَارَةِ*، (مكة: جامعة مالك عبد العزيز، دون السنة)، الجزء الأول

إبراهيم، أبو شين، 1981، *الإِدَارَةُ فِي الْإِسْلَامِ*، (دبي: المطبعة العصرية

بوركبة، السعيد، *دور الوقف في الحياة الثقافية بالمغرب في عهد الدولة العلوية*، (المملكة المغربية وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، دون السنة) الجزء الأول

Aprianto, Naerul Edwin Kiky, 2016, “Kebijakan Distribusi Dalam Pembangunan Ekonomi Islam”, *Al-Amwal*, Vol. 8, No. 2

Bank Indonesia, *Kamus Bank Sentral Republik Indonesia*

Faujiah, Ani, 2018, “Bank Wakaf Mikro dan Pengaruhnya Terhadap Inklusi Keuangan Pelaku Usaha Kecil Dan Makro (UKM)”, *Annual Conference for Muslim Scolars*

Kasmir, 2008, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Kementerian Agama Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Pemberdayaan Wakaf Tahun 2013. *Pedoman Pengelolaan dan Perkembangan Wakaf*

Maadi, Alan Suud, 2018, “Instrumen Bank Wakaf Mikro: Alternatif Pemberdayaan Ekonomi Pesantren”, *Annual Conference for Muslim Scholar*

Medias, Fahmi, 2017, “Bank Wakaf: Solusi Pemberdayaan Sosial Ekonomi Indonesia”, *Indonesian Journal of Islamic literatur and Muslim Society*, Vol. 2, No. 1

Muheramtohadi, Singgih, 2017, “Peran Lembaga Keuangan Syariah dalam Pemberdayaan UMKM di Indonesia”, *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*

Munthe, Marabona, 2014, “Konsep Distribusi Dalam Islam”, *Jurnal Syariah*, Vol. 2, No. 1

Munthe, Syafaruddin, 2018, “Pemberian Modal Usaha Bagi Orang Miskin Melalui Pengembangan Dana Zakat Dan Wakaf Produktif”, *Jurnal EduTech*, Vol. 4, No. 2

Nazir, Moh., *Metode Penelitian*, Cetakan VIII, (Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia)

Pemerintah RI, *Undang-Undang No.25 Tentang Perkoperasian*, (Jakarta: Lembaran Negara)

Pusat Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2008, *Kamus Besar Bahsa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka

Rangkuti, Freddy, 2015, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Alfabeta

Syamsudin, 2012, *Koperasi Syariah: Teori dan Praktek*. (Tangerang: Pustaka Aufia Media)

Taufiqurokhman, 2016, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama

Yusuf, Muhammad Yasir, 2014, “Pola Distribusi Zakat Produktif: Pendekatan Maqasid Syari’ah dan Konsep CSR”, *Media Syariah*, vol. XVI, no. 1