

**DINAMIKA KELEMBAGAAN EKONOMI ISLAM DALAM PENGEMBANGAN
WAKAF PRODUKTIF DI QATAR-SINGAPURA DAN IMPLIKASINYA BAGI
INDONESIA**

Muhammad Refan Alfarel^{1*}, Naufal Luthfi Alifa²

Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon^{1,2}

Main Author's E-Mail Address / *Correspondent Author: refanm042@gmail.com

*Correspondence: refanm042@gmail.com | Submission Received : 17-11-2025; Revised : 05-12-2025;

Accepted : 06-12-2025; Published : 30-12-2025

Abstract

This study analyzes how the geographical, demographic, and economic characteristics of Qatar and Singapore shape their institutional models of productive waqf and examines the relevance of these models for strengthening Indonesia's waqf governance. Using a qualitative descriptive approach based on systematic document analysis, the research interprets institutional structures, regulatory frameworks, and managerial strategies implemented in both countries. The findings show that Qatar adopts a state-driven model supported by strong fiscal capacity, enabling centralized management and long-term developmental planning of waqf assets. In contrast, Singapore applies a regulatory-governance model characterized by professionalization, transparency, and asset consolidation, allowing waqf to perform effectively despite being managed within a Muslim-minority context. The comparative analysis reveals significant institutional gaps in Indonesia, particularly related to fragmented governance, limited nazhir professionalism, and insufficient asset integration. The study highlights the need for Indonesia to develop a hybrid institutional model that combines strong state coordination with professional, market-oriented management practices. Strengthening regulations, improving asset consolidation, enhancing nazhir capabilities, and expanding innovative investment instruments are crucial steps toward optimizing the role of productive waqf in supporting national development.

Key words: Institutional Design, Comparative Islamic Economics, Qatar, Singapore, Waqf.

Abstrak

Penelitian ini menganalisis bagaimana karakter geografis, demografis, dan ekonomi Qatar dan Singapura membentuk model kelembagaan wakaf produktif, serta menelaah relevansinya bagi penguatan tata kelola wakaf di Indonesia. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif melalui analisis dokumen secara sistematis untuk memahami struktur kelembagaan, kerangka regulasi, dan strategi manajerial yang diterapkan di kedua negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Qatar mengembangkan model kelembagaan yang bersifat state-driven dengan dukungan kapasitas fiskal yang kuat, sehingga memungkinkan pengelolaan aset wakaf secara terpusat dan terarah pada perencanaan pembangunan jangka panjang. Sebaliknya, Singapura menerapkan model regulatory-governance yang menekankan profesionalisasi, transparansi, dan konsolidasi aset sehingga wakaf dapat berfungsi produktif meskipun berada di negara dengan minoritas Muslim. Analisis komparatif mengungkap adanya kesenjangan kelembagaan di Indonesia, terutama terkait fragmentasi pengelolaan, rendahnya profesionalisme nadzir, dan belum optimalnya integrasi aset. Penelitian ini menegaskan perlunya Indonesia membangun model kelembagaan hibrida yang

menggabungkan koordinasi negara dengan praktik pengelolaan profesional berbasis pasar. Penguatan regulasi, konsolidasi aset, peningkatan kapasitas nadzir, serta perluasan instrumen investasi inovatif menjadi langkah kunci untuk mengoptimalkan peran wakaf produktif dalam mendukung pembangunan nasional.

Kata kunci: Desain Kelembagaan, Ekonomi Islam Komparatif, Qatar, Singapura, Wakaf

PENDAHULUAN

Wakaf produktif semakin berkembang sebagai instrumen strategis dalam pembiayaan sosial-ekonomi global, terutama ketika tata kelola dan kapasitas kelembagaan negara mendukung pengelolaan aset secara profesional (Huda, 2025). Dua negara yang menunjukkan model kontras namun sama-sama berhasil adalah Qatar dan Singapura. Qatar sebagai negara Muslim dengan dukungan sumber daya ekonomi yang kuat mengembangkan skema wakaf modern yang selaras dengan agenda pembangunan nasional. Sementara itu, Singapura sebagai negara sekuler dengan minoritas Muslim kecil, namun memiliki reputasi tata kelola publik terbaik di Asia, mampu menunjukkan efektivitas pengelolaan wakaf secara profesional dan produktif melalui institusi nazhir resmi dan regulasi yang jelas (Mustofa et al., 2024). Pemanfaatan wakaf produktif di berbagai negara juga semakin dipandang sebagai instrumen yang relevan untuk pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan, terutama dalam konteks pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Qatar memiliki fondasi ekonomi yang sangat kuat dengan PDB per kapita pada 2023 berada pada kisaran puluhan ribu dolar AS, yang mencerminkan kapasitas fiskal negara untuk mendukung kelembagaan wakaf secara terpusat dan berorientasi jangka panjang (World Bank, 2024). Pengelolaan wakaf berada di bawah Kementerian Endowments (Awqaf) dan Urusan Islam, yang memiliki mandat hukum dan administratif dalam mengatur tata kelola, pelayanan publik, dan pengembangan aset wakaf di tingkat nasional. Hal ini menunjukkan peran negara yang dominan dalam memastikan bahwa wakaf tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan filantropi keagamaan, tetapi juga menjadi bagian dari strategi pembangunan sosial-ekonomi yang lebih luas. Sebaliknya, Singapura menunjukkan model tata kelola wakaf yang sangat berbeda namun sama kuatnya. Majlis Ugama Islam Singapura (MUIS) dan Waqf Properties Ikhlas (WPI) mengelola portofolio waqf lebih dari SGD 1 miliar yang sebagian besar berupa properti komersial di lokasi strategis seperti Kampong Glam dan Geylang Serai. Pendekatan profesional, transparan, dan modern yang diterapkan MUIS membuat Singapura menjadi rujukan internasional mengenai bagaimana negara minoritas Muslim dapat

mengelola wakaf secara efisien (Rusydiana & Ali, 2024). Bahkan inovasi pembiayaan seperti sukuk musharakah pernah digunakan untuk pengembangan aset wakaf, meski mekanismenya menimbulkan perdebatan mengenai kesesuaian syariah (Abdullah & Saiti, 2023). Keberhasilan Singapura memperlihatkan bahwa efektivitas wakaf lebih ditentukan oleh kualitas tata kelola dan kapasitas manajemen, bukan oleh besarnya populasi Muslim.

Ketika dua model ini dibandingkan dengan Indonesia, kesenjangan struktural terlihat jelas. Indonesia memiliki potensi waqf terbesar di dunia, aset wakaf nasional diperkirakan mencapai Rp 2.000 triliun (BWI, 2025), sementara potensi wakaf uang mencapai Rp 180 triliun per tahun (Muflihun et al., 2023). Namun realisasi pemanfaatannya masih jauh dari optimal. Per Februari 2024, penghimpunan wakaf uang baru mencapai Rp 2,23 triliun, kurang dari 2% potensi tahunan (BWI, 2024). Sebagian besar tanah waqf juga belum produktif karena hambatan struktural seperti fragmentasi kelembagaan, kurangnya profesionalisme nadzir, minimnya integrasi investasi, dan absennya strategi jangka panjang, persoalan yang diperkuat oleh penelitian cross-country tentang efektivitas wakaf dalam pembangunan sumber daya manusia (Sidi & Rafiq, 2022).

Di sinilah letak pentingnya penelitian ini. Qatar mewakili model negara Muslim kaya yang menempatkan waqf dalam kerangka pembangunan nasional dan ditopang oleh kekuatan fiskal negara. Singapura mewakili model negara minoritas Muslim yang berhasil membangun tata kelola wakaf berbasis efisiensi, profesionalisme, dan akuntabilitas. Indonesia berada di antara keduanya: negara Muslim besar dengan potensi wakaf sangat luas, namun belum mampu mengonversi potensi tersebut menjadi produktivitas ekonomi yang berkelanjutan. Karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kondisi geografis, demografis, dan ekonomi Qatar dan Singapura membentuk model kelembagaan wakaf produktif mereka; bagaimana kedua negara mengelola tantangan institusional; strategi apa yang digunakan untuk memperkuat kelembagaan ekonomi Islam; serta bagaimana pelajaran dari kedua negara dapat digunakan untuk memperkuat kelembagaan wakaf produktif di Indonesia.

Berbeda dari studi-studi sebelumnya yang menitikberatkan pada aspek teknis pengelolaan wakaf atau evaluasi instrumen tertentu, penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual melalui analisis komparatif desain kelembagaan wakaf produktif dengan mempertimbangkan faktor geografis, demografis, dan struktur ekonomi negara. Dengan membandingkan Qatar dan Singapura, studi ini mengusulkan kerangka kelembagaan hibrida

yang relevan bagi Indonesia sebagai negara Muslim besar dengan potensi wakaf signifikan namun menghadapi fragmentasi tata kelola.

TINJAUAN LITERATUR

Wakaf, terutama dalam bentuk tunai (*cash waqf*), telah menjadi instrumen filantropi Islam yang memiliki potensi besar untuk pembangunan sosial dan ekonomi jika dikelola secara produktif. Teori mengenai wakaf produktif menekankan pentingnya governance, kapasitas nadzir, dan strategi jangka panjang untuk menghasilkan manfaat sosial-ekonomi (Suryani & Isra, 2016). Hal ini sejalan dengan prinsip maqāṣid al-sharī'ah yang menekankan kesejahteraan umat melalui optimalisasi sumber daya wakaf.

Penelitian terdahulu telah mengeksplorasi berbagai aspek pengelolaan wakaf. Pertama, Sasongko, Astuti, dan Muttaqin (2021) meneliti *Cash Waqf Linked Sukuk* (CWLS) di Indonesia, dan menemukan bahwa instrumen ini mampu mengubah dana wakaf tunai menjadi modal produktif, namun implementasinya terkendala oleh kepatuhan syariah dan manajemen aset yang belum optimal (Sasongko, Astuti & Muttaqin, 2021). Kedua, Sidi dan Rafiq (2023) melakukan studi cross-country mengenai efektivitas wakaf dalam pembangunan sumber daya manusia, menunjukkan bahwa keberhasilan wakaf sangat dipengaruhi oleh profesionalisme nadzir dan kualitas kelembagaan; negara dengan tata kelola baik memanfaatkan wakaf untuk pendidikan dan pelatihan, sementara negara dengan kelembagaan lemah menghadapi hambatan signifikan (Sidi & Rafiq, 2023).

Ketiga, Putri (2023) menyoroti performa lembaga wakaf di Indonesia, menemukan bahwa meskipun ada peningkatan efisiensi pengelolaan aset, banyak tanah wakaf belum produktif akibat hambatan administratif, fragmentasi kelembagaan, dan kurangnya integrasi investasi (Putri, 2023). Keempat, Taqwiem dan Rachmadi (2023) mengkaji penerapan CWLS untuk pembangunan pertanian berkelanjutan, menunjukkan bahwa wakaf produktif dapat mendukung sektor ekonomi riil jika didukung regulasi yang kuat dan pengelolaan profesional (Taqwiem & Rachmadi, 2023).

Berdasarkan kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa wakaf produktif memiliki potensi besar sebagai instrumen pembangunan sosial dan ekonomi, namun implementasinya sering terhambat oleh kelembagaan, kapasitas nadzir, integrasi investasi, dan tata kelola aset. Studi terdahulu menyoroti mekanisme inovatif seperti *Cash Waqf Linked Sukuk* yang meningkatkan produktivitas wakaf, namun masih sedikit penelitian yang menelaah interaksi

antara kondisi geografis, demografis, dan ekonomi dengan dinamika kelembagaan ekonomi Islam di berbagai negara. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya analisis yang lebih mendalam mengenai bagaimana praktik dan strategi penguatan kelembagaan ekonomi Islam di negara mayoritas Muslim maupun minoritas Muslim dapat diadaptasi untuk memperkuat pengelolaan wakaf produktif di Indonesia.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang berfokus pada pemaknaan dan penjelasan sistematis terhadap fenomena kelembagaan ekonomi Islam berdasarkan data tertulis. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami konteks sosial, struktur kelembagaan, dan dinamika pengelolaan wakaf produktif tanpa melakukan pengukuran numerik, serta memberikan ruang untuk interpretasi mendalam melalui pembacaan kritis terhadap dokumen (Ahmed et al., 2025).

Populasi penelitian mencakup seluruh dokumen yang relevan dengan praktik kelembagaan ekonomi Islam, khususnya wakaf produktif, di tiga konteks negara: Qatar, Singapura, dan Indonesia. Karena penelitian ini tidak menggunakan data primer, “sampel” merujuk pada dokumen yang dipilih secara *purposive* berdasarkan relevansi substansi, kredibilitas sumber, serta kontribusinya terhadap pemahaman struktur dan strategi kelembagaan. Dokumen yang dianalisis meliputi regulasi nasional, laporan lembaga wakaf, publikasi pemerintah, artikel jurnal akademik, dan penelitian terdahulu terkait governance dan kelembagaan ekonomi Islam (Fifi et al., 2023).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan kajian literatur sistematis, yaitu mengumpulkan dan menelaah informasi dari sumber tertulis yang telah dipublikasikan. Setiap dokumen dievaluasi berdasarkan kesesuaian topik, kejelasan konteks, dan kualitas ilmiah untuk memastikan keandalan analisis. Variabel operasional dalam penelitian ini tidak berbentuk variabel numerik, melainkan kategori analitis yang digunakan sebagai dasar klasifikasi, yaitu: (1) karakteristik geografis, demografis, dan ekonomi negara; (2) struktur kelembagaan ekonomi Islam; (3) tantangan kelembagaan dan strategi penguatan; serta (4) implikasi komparatif bagi penguatan kelembagaan wakaf produktif di Indonesia. Kategori ini menjadi kerangka yang memandu proses identifikasi dan pengorganisasian temuan.

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif–komparatif berbasis kerangka, yakni menganalisis isi dokumen dengan mengelompokkan informasi sesuai kategori analitis yang telah ditetapkan. Proses analisis dilakukan melalui pembacaan mendalam, ekstraksi informasi penting, klasifikasi data berdasarkan kerangka penelitian, serta penyusunan narasi interpretatif untuk menjelaskan pola, perbedaan, dan strategi kelembagaan antarnegara. Pendekatan ini sesuai untuk penelitian berbasis dokumen karena tidak memerlukan proses coding atau konstruksi tema induktif, melainkan menekankan deskripsi, interpretasi, dan perbandingan terarah (Özden, 2024). Hasil akhir disajikan dalam bentuk analisis komparatif yang menunjukkan kesenjangan, praktik terbaik, dan relevansi strategis bagi konteks Indonesia.

Pemilihan dokumen dilakukan secara purposive dengan kriteria: (1) berasal dari sumber resmi atau jurnal bereputasi; (2) relevan langsung dengan pengelolaan wakaf produktif dan kelembagaan ekonomi Islam; serta (3) merepresentasikan kebijakan, praktik, dan kerangka regulasi terkini. Pendekatan dokumenter dipilih karena tujuan penelitian adalah menganalisis desain kelembagaan, bukan mengevaluasi persepsi aktor individual, sehingga data lapangan tidak menjadi fokus utama.

RESULTS AND DISCUSSION

Profil Geografis, Demografis, dan Perekonomian Qatar dan Singapura

Qatar dan Singapura memiliki karakter geografis dan demografis yang sangat berbeda, namun keduanya menunjukkan kemampuan serupa dalam memanfaatkan keterbatasan fisik untuk membangun sistem ekonomi berdaya saing global. Qatar, negara kecil di Teluk dengan luas sekitar 11.600 km², memiliki kondisi geografis berupa gurun kering dengan keterbatasan lahan produktif dan ketergantungan impor pangan. Konteks ekologis yang keras ini menuntut strategi pembangunan yang sangat terpusat dan terkoordinasi, mengingat hampir seluruh kebutuhan pangan harus dipenuhi melalui impor dan proyek-proyek ketahanan pangan yang dikelola negara. Populasi negara ini hanya sekitar 2,7 juta jiwa, dan lebih dari 85% penduduknya adalah pekerja migran (Al-Thani & Young, 2021). Dominasi tenaga kerja asing ini menciptakan struktur sosial yang unik: warga negara adalah minoritas, sementara kekuatan ekonomi bergantung pada tenaga kerja ekspatriat yang sangat beragam. Situasi ini menempatkan negara sebagai aktor utama dalam pengelolaan sumber daya manusia, pengaturan pasar tenaga kerja, serta penciptaan stabilitas sosial dan politik.

Dalam konteks tersebut, Qatar menata pembangunan melalui kebijakan ekonomi yang sangat dipengaruhi oleh eksploitasi migas. Transformasi ekonomi Qatar didorong oleh eksplorasi minyak dan gas, yang menjadikan PDB per kapita negara ini salah satu yang tertinggi di dunia, serta memungkinkan investasi besar dalam sektor pendidikan, pembangunan sosial, dan proyek filantropi berbasis wakaf (Kularatne et al., 2024). Pendapatan energi bukan hanya menopang belanja publik, tetapi juga mendanai diversifikasi ekonomi, termasuk pengembangan kota pendidikan, riset, dan berbagai lembaga filantropi yang berfokus pada pemberdayaan komunitas dan pengembangan modal manusia. Dengan demikian, meskipun wilayahnya terbatas dan lingkungannya tidak mendukung aktivitas produktif tradisional, Qatar berhasil memanfaatkan kekayaan sumber daya alam sebagai landasan pembangunan yang luas dan strategis.

Singapura, di sisi lain, memanfaatkan keterbatasan geografis secara strategis melalui rekayasa institusional yang agresif dan konsisten. Dengan luas wilayah hanya 728 km², negara ini membangun struktur ekonomi berbasis perdagangan global, logistik, keuangan, dan teknologi. Keterbatasan lahan justru mendorong efisiensi penggunaan ruang, konsolidasi industri, pembangunan pelabuhan kelas dunia, serta kebijakan perencanaan kota yang sangat presisi. Populasi sekitar 5,6 juta jiwa dengan tingkat urbanisasi 100% menjadikan Singapura sangat bergantung pada tata kelola institusional yang efisien, stabilitas regulasi, dan investasi jangka panjang dalam human capital (Tan & Low, 2020). Dalam kondisi tanpa sumber daya alam berarti, Singapura mengembangkan perekonomian dengan orientasi global, mengandalkan inovasi, keterbukaan investasi, dan kualitas birokrasi yang tinggi.

Perbedaan mencolok antara kedua negara terletak pada basis ekonomi yang menopang pembangunan mereka. Tidak seperti Qatar yang mengandalkan sumber daya alam, Singapura membangun perekonomian yang sepenuhnya bertumpu pada kapasitas manusia, integrasi global, dan efisiensi pemerintahan. Hal ini menciptakan ekosistem kelembagaan yang kokoh dan memungkinkan pengembangan instrumen filantropi, termasuk wakaf, secara profesional dalam model negara minoritas Muslim (Rusydiana & Ali, 2024). Di Singapura, keberadaan wakaf tidak bergantung pada pendanaan negara atau sumber daya alam, tetapi pada struktur hukum modern, tata kelola pasar yang kompetitif, serta kapasitas komunitas Muslim untuk mengelola aset secara produktif dalam kerangka meritokrasi dan akuntabilitas.

Perbedaan struktur ekonomi kedua negara membentuk karakter kelembagaannya secara mendasar. Qatar mengembangkan model ekonomi berbasis negara (state-driven), dengan

intervensi publik yang besar dalam sektor filantropi, pendidikan, dan pembangunan keagamaan. Ketergantungan pada migas memberikan sumber pendanaan yang besar bagi pengembangan sistem wakaf dan program sosial. Negara dapat mengalokasikan sumber daya dalam skala besar untuk pendidikan, riset, dan inisiatif keagamaan tanpa tekanan fiskal yang tinggi. Hal ini menghasilkan model kelembagaan yang terpusat, kaya sumber daya, namun sangat bergantung pada keberlanjutan pendapatan energi.

Sebaliknya, Singapura mengembangkan model ekonomi berbasis pasar dengan regulasi kuat dan prinsip meritokrasi. Pasar real estate yang sangat terstruktur, sistem hukum yang stabil, dan kepastian investasi mendorong profesionalisasi institusi wakaf, meskipun komunitas Muslim merupakan minoritas. Pengelolaan wakaf di Singapura harus bersaing dalam ekosistem ekonomi yang sangat kompetitif, sehingga mekanisme tata kelola, transparansi, dan profesionalisme menjadi komponen utama. Perbedaan geografis dan demografis ini menciptakan dua model kelembagaan ekonomi Islam yang berbeda: model berbasis sumber daya negara (Qatar) dan model berbasis tata kelola pasar yang sangat efisien (Singapura).

Konteks geografis dan demografis tersebut penting sebagai basis analisis karena memberikan gambaran bagaimana faktor struktural membentuk desain kelembagaan yang dapat, atau tidak dapat, direplikasi oleh Indonesia. Indonesia memiliki sumber daya alam dan demografi besar, namun tidak memiliki konsistensi tata kelola seperti Singapura atau sumber pendanaan seperti Qatar. Kompleksitas wilayah kepulauan, disparitas pembangunan antar daerah, serta beban birokrasi yang berat membuat Indonesia tidak bisa sekadar menyalin model negara kota seperti Singapura. Di sisi lain, meskipun Indonesia memiliki cadangan alam, skalanya tidak memberikan leverage fiskal seperti Qatar sehingga model state-driven yang sangat kaya sumber daya juga tidak dapat diadopsi mentah-mentah.

Maka, pembelajaran dari kedua negara harus dipahami secara kontekstual. Indonesia harus membaca bagaimana ruang geografis, struktur ekonomi, dan komposisi penduduk mempengaruhi pilihan strategi kelembagaan. Yang bisa direplikasi adalah prinsip-prinsip desain kelembagaan, bukan bentuk akhirnya. Dari Qatar, Indonesia bisa belajar tentang peran negara dalam mengoordinasikan filantropi dan investasi sosial. Dari Singapura, Indonesia bisa belajar tentang disiplin tata kelola, profesionalisasi pengelolaan aset, dan kepastian regulasi. Integrasi kedua pelajaran itu, disesuaikan dengan karakter Indonesia, adalah kunci membangun model kelembagaan yang tangguh.

Dinamika Kelembagaan Ekonomi Islam di Qatar dan Singapura

Qatar mengembangkan kelembagaan ekonomi Islam melalui struktur yang sangat state-driven, di mana pemerintah memegang peran dominan dalam desain, pendanaan, dan pengawasan lembaga-lembaga syariah. Otoritas wakaf berada di bawah Kementerian Awqaf dan Urusan Islam, yang mengelola aset wakaf secara terpusat, termasuk investasi pada real estate, pendidikan, dan layanan sosial. Sentralisasi ini memberikan kemampuan negara untuk menyatukan arah kebijakan, menghilangkan kompetisi kelembagaan yang tidak produktif, dan memaksimalkan penggunaan aset dalam proyek-proyek strategis yang selaras dengan visi pembangunan nasional jangka panjang. Model ini memungkinkan pengelolaan aset besar dengan efisiensi relatif tinggi karena didukung oleh sumber daya negara dan integrasi dengan strategi pembangunan manusia. Keberadaan pendanaan publik yang stabil membuat ekspansi proyek wakaf dapat dilakukan tanpa ketergantungan pada donasi masyarakat atau fluktuasi pasar. Selain itu, Qatar juga memanfaatkan digitalisasi administrasi wakaf untuk memperkuat transparansi dan memudahkan monitoring aset, mulai dari inventarisasi hingga evaluasi hasil investasi, yang semuanya terintegrasi dalam sistem yang dikelola negara.

Seiring perluasan pendapatan migas, negara dapat mengalokasikan dana besar untuk modernisasi tata kelola wakaf, termasuk standardisasi administrasi, peningkatan kapasitas pengelola, serta pembangunan fasilitas pendidikan dan sosial berbasis wakaf. Studi terbaru mencatat bahwa Qatar menempatkan wakaf sebagai instrumen jangka panjang dalam pendidikan dan kesehatan, dengan penggunaan model managed trust dan investasi langsung pada aset produktif (Al-Sayed & Hassan, 2020). Pendekatan ini memberi Qatar kemampuan untuk mengalihkan surplus fiskal negara menjadi investasi jangka panjang yang menopang stabilitas sosial dan keberlanjutan program pendidikan serta layanan kesehatan. Namun kekuatan Qatar juga membawa keterbatasan: konsentrasi otoritas yang besar menjadikan keberlanjutan kelembagaan sangat bergantung pada intervensi negara, bukan pada kemandirian sistem atau kapasitas pasar. Risiko jangka panjang muncul ketika pendanaan publik melemah atau ketika perubahan kebijakan menggeser prioritas pemanfaatan aset wakaf, sehingga fleksibilitas pengelolaan bisa terhambat.

Di sisi lain, Singapura mengembangkan dinamika kelembagaan ekonomi Islam melalui pendekatan regulatory governance yang berbasis pada prinsip birokrasi modern: efisiensi, transparansi, audit ketat, dan akuntabilitas publik. Dalam konteks negara yang plural dan sangat terstruktur, pengelolaan institusi Islam harus memenuhi standar tata kelola yang sama

dengan sektor publik dan swasta lainnya. Majelis Ugama Islam Singapura (MUIS) bertindak sebagai badan tunggal yang menangani wakaf, zakat, halal, dan pendidikan Islam. Centralization terjadi, tetapi bukan melalui dukungan fiskal sehingga lembaga harus memastikan keberlanjutan melalui manajemen profesional dan inovasi institusional. Fokus MUIS adalah profesionalisasi, bukan penguatan simbolik keagamaan, sehingga lembaga ini mengadopsi praktik tata kelola mirip sektor keuangan modern, seperti portfolio management, risk assessment, dan performance monitoring (Rahman & Idris, 2021). Profesionalisasi ini memungkinkan pengelolaan aset berbasis data, evaluasi risiko, dan pengambilan keputusan strategis yang terukur, sehingga wakaf berfungsi sebagai instrumen ekonomi yang efektif.

Salah satu inovasi penting adalah Waqf Development Model (WDM), yang memungkinkan konsolidasi aset kecil dan tidak produktif menjadi proyek real estate berskala besar, sehingga mengatasi keterbatasan lahan (Tan & Low, 2020). Tanpa konsolidasi, aset wakaf di Singapura akan terfragmentasi dan tidak memiliki nilai ekonomi yang signifikan. Melalui WDM, MUIS dapat menyatukan aset-aset tersebut ke dalam kendaraan investasi terstruktur sehingga menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi dan stabil. Keberhasilan model ini didukung oleh sistem hukum yang kuat, kepastian kontrak, serta regulasi properti yang stabil. Meskipun komunitas Muslim merupakan minoritas, struktur hukum Singapura memberi perlindungan aset yang solid dan memastikan bahwa setiap transaksi wakaf mengikuti standar profesional yang sama dengan sektor real estate dan keuangan. Hal ini menciptakan lingkungan kelembagaan di mana wakaf berkembang melalui mekanisme pasar, bukan sekadar melalui subsidi atau intervensi negara.

Perbedaan fundamental di antara keduanya terletak pada sumber legitimasi dan basis daya. Kelembagaan Qatar tumbuh dari state authority dengan dukungan ekonomi kaya sumber daya, sedangkan Singapura bertumpu pada institutional capability yang dibangun melalui regulasi ketat dan manajemen profesional. Qatar menekankan stabilitas jangka panjang lewat investasi negara, memastikan bahwa filantropi Islam memiliki dukungan fiskal yang kuat, yang memungkinkan pengembangan program pendidikan, sosial, dan kesehatan secara berkelanjutan. Namun model ini dapat menciptakan ketergantungan pada kemampuan negara mempertahankan pendapatan energi dan kebijakan publik yang konsisten. Sementara itu, Singapura menekankan keberlanjutan melalui efisiensi, inovasi manajerial, dan disiplin tata kelola, sehingga wakaf harus menunjukkan performa ekonomi dan administrasi yang kuat untuk dapat bertahan.

Perbedaan ini menghasilkan dua pola pengelolaan wakaf produktif: model sentralistik berbasis negara (Qatar) dan model teknokratis berbasis pasar (Singapura). Analisis ini penting karena menunjukkan bahwa kualitas kelembagaan tidak hanya ditentukan oleh status negara Muslim atau non Muslim, tetapi oleh konsistensi tata kelola, profesionalisme, dan desain regulasi. Kedua model berhasil dengan caranya masing-masing, tetapi keberhasilan tersebut dibangun di atas fondasi struktural yang sangat berbeda. Pemahaman komparatif atas kedua model ini membantu menjelaskan bagaimana negara-negara dapat merancang kelembagaan ekonomi Islam yang sesuai kapasitas struktural, sumber daya, dan konteks sosial masing-masing, bukan sekadar meniru model dari negara lain.

Tantangan dan Strategi Penguatan Kelembagaan Ekonomi Islam Global dalam Konteks wakaf produktif di Negara Qatar dan Singapura

Kelembagaan ekonomi Islam dalam konteks wakaf produktif menghadapi tantangan yang kompleks, baik di negara mayoritas maupun minoritas Muslim. Tantangan ini muncul dari kombinasi faktor struktural, regulasi, kapasitas manajerial, serta kondisi sosial dan ekonomi lokal. Qatar dan Singapura menawarkan contoh model kelembagaan yang berbeda, yang masing-masing menghadapi kendala spesifik terkait pengelolaan aset wakaf dan tata kelola kelembagaan. Studi komparatif terhadap kedua negara ini memungkinkan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana konteks geografis, demografis, dan ekonomi mempengaruhi efektivitas pengelolaan wakaf produktif di berbagai kondisi sosial-politik.

Di Qatar, salah satu tantangan utama adalah ketergantungan pada intervensi negara dalam pengelolaan aset wakaf. Struktur sentralistik yang diterapkan memudahkan koordinasi, pengawasan, dan pengumpulan informasi terkait aset, namun secara bersamaan membatasi inovasi lembaga lokal dan kemandirian nadzir. Aset wakaf di Qatar umumnya besar dan terintegrasi dengan berbagai program sosial, pendidikan, dan ekonomi, namun risiko muncul ketika prioritas nasional bergeser atau kebijakan negara mengalami perubahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan wakaf produktif di Qatar sangat bergantung pada stabilitas kebijakan dan kesiapan pemerintah dalam mendukung pengelolaan aset secara berkelanjutan. Strategi penguatan yang relevan di konteks ini mencakup peningkatan kapasitas manajerial nadzir melalui pelatihan berkelanjutan, standarisasi prosedur operasional, serta penerapan praktik tata kelola modern. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkuat fleksibilitas lembaga, meningkatkan efisiensi, serta memastikan kesinambungan pengelolaan wakaf produktif dalam jangka panjang (Listiana & AlHabshi, 2020).

Selain itu, fragmentasi aset dan kurangnya diversifikasi portofolio merupakan tantangan signifikan yang dihadapi lembaga wakaf di Qatar. Meskipun total aset wakaf besar, pengelolaan yang terpusat tidak selalu menjamin pemanfaatan optimal di semua sektor sosial-ekonomi. Beberapa aset wakaf, misalnya tanah atau properti yang dikelola untuk fasilitas sosial, kadang belum menghasilkan manfaat ekonomi yang maksimal. Strategi yang diusulkan untuk mengatasi hal ini mencakup diversifikasi investasi dan kolaborasi antar lembaga wakaf untuk meningkatkan produktivitas aset. Penggunaan instrumen keuangan inovatif, seperti sukuk wakaf atau kemitraan publik-swasta, dapat memperluas potensi aset, meningkatkan dampak sosial-ekonomi, dan sekaligus menjaga keberlanjutan wakaf produktif. Pendekatan ini menunjukkan bahwa integrasi antara pengelolaan tradisional dan inovasi ekonomi modern menjadi kunci dalam mengoptimalkan fungsi sosial dan ekonomi wakaf (Abdullah, 2023).

Di Singapura, tantangan kelembagaan muncul dari keterbatasan geografis serta jumlah komunitas Muslim yang relatif kecil. Meski demikian, sistem wakaf tetap dapat dikelola produktif melalui regulasi yang jelas, administrasi yang profesional, dan konsolidasi aset. Praktik konsolidasi ini memungkinkan aset wakaf kecil digabungkan menjadi proyek berskala lebih besar, sementara revitalisasi properti wakaf membantu meningkatkan nilai ekonomi dan manfaat sosial. Strategi penguatan kelembagaan di Singapura melibatkan standarisasi prosedur, peningkatan kapasitas nadzir, serta integrasi praktik terbaik dalam manajemen wakaf produktif. Transparansi dan akuntabilitas menjadi prinsip utama dalam sistem ini, yang tidak hanya meningkatkan kepercayaan komunitas tetapi juga memfasilitasi pengelolaan aset yang berkelanjutan dan produktif (Sakarya & Ali, 2024).

Perbandingan kedua negara menunjukkan bahwa strategi penguatan kelembagaan harus disesuaikan dengan konteks lokal. Qatar memerlukan mekanisme yang memperkuat kemandirian nadzir dan kapasitas inovasi institusi, sementara Singapura lebih menekankan pada profesionalisasi, efisiensi regulasi, dan optimalisasi aset terbatas. Kedua model ini menegaskan bahwa efektivitas wakaf produktif ditentukan oleh kualitas tata kelola, kapasitas manajerial, diversifikasi investasi, dan adaptasi terhadap kondisi geografis serta demografis.

Tantangan global lain yang memengaruhi kelembagaan wakaf produktif adalah kurangnya integrasi lembaga wakaf dengan sektor ekonomi modern. Pengelolaan wakaf produktif yang optimal menuntut penerapan praktik manajemen modern, termasuk analisis risiko, diversifikasi portofolio, dan pengembangan model bisnis yang berkelanjutan. Hal ini

akan memperluas dampak sosial-ekonomi wakaf sekaligus memastikan keberlanjutan jangka panjangnya. Pengelolaan yang profesional juga membuka peluang bagi inovasi instrumen wakaf, kemitraan strategis, dan implementasi teknologi informasi untuk monitoring dan pelaporan, sehingga wakaf dapat beradaptasi dengan dinamika ekonomi global dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang (Sakarya & Ali, 2024).

Secara keseluruhan, penguatan kelembagaan ekonomi Islam di tingkat global memerlukan kombinasi strategi berbasis konteks: adaptasi praktik terbaik dari negara dengan regulasi kuat, peningkatan kapasitas nadzir, diversifikasi investasi, profesionalisasi manajerial, serta penerapan prinsip tata kelola yang transparan dan akuntabel. Model Qatar dan Singapura menunjukkan bahwa wakaf produktif dapat berfungsi efektif bila lembaga mampu mengelola aset secara profesional dan berkelanjutan, menyesuaikan dengan karakteristik geografis, demografis, dan ekonomi masing-masing negara (Sakarya & Ali, 2024). Pendekatan ini tidak hanya penting untuk penguatan lembaga di tingkat nasional, tetapi juga menjadi referensi bagi strategi pengembangan wakaf produktif di negara lain dengan tantangan dan kondisi yang beragam, termasuk negara dengan Muslim minoritas atau keterbatasan lahan dan aset.

Reflektif Perbandingan Kelembagaan Ekonomi Islam di Negara Qatar dan Singapura bagi Indonesia

Perbandingan model kelembagaan ekonomi Islam antara Qatar dan Singapura memberikan gambaran strategis mengenai bagaimana dua negara dengan karakter struktural yang sangat berbeda mampu mengembangkan pengelolaan *wakaf produktif* yang efektif. Qatar mewakili model negara Muslim kaya sumber daya, sedangkan Singapura mewakili negara minoritas Muslim yang bertumpu pada tata kelola modern dan profesionalisasi lembaga. Keduanya menawarkan pelajaran penting bagi Indonesia, negara Muslim terbesar dengan potensi wakaf yang sangat besar namun belum optimal pemanfaatannya.

Dari sisi desain kelembagaan, Qatar menggunakan model *state-driven* di mana pemerintah memiliki otoritas penuh dalam regulasi, manajemen, dan pengembangan aset wakaf. Keberadaan Kementerian Awqaf yang memegang kendali atas tata kelola wakaf memungkinkan konsolidasi kebijakan, efisiensi administrasi, dan percepatan pelaksanaan program sosial berbasis wakaf. Pendekatan ini berhasil karena ditopang pendapatan migas yang besar, sehingga negara dapat mendanai proyek filantropi, pendidikan, dan kesehatan dalam skala nasional. Namun, ketergantungan pada intervensi negara juga menciptakan risiko

jangka panjang: apabila pendapatan energi menurun atau prioritas pemerintah berubah, keberlanjutan proyek wakaf dapat terganggu. Pembelajaran bagi Indonesia adalah bahwa peran negara penting sebagai pengarah dan koordinator, tetapi keberlanjutan harus didukung oleh kemandirian nadzir dan diversifikasi sumber pendanaan (Rozihan, 2022).

Sebaliknya, Singapura mengembangkan model *regulatory-governance* yang menekankan profesionalisasi dan transparansi. MUIS menjadi lembaga tunggal yang menangani wakaf dengan standar tata kelola yang setara dengan sektor keuangan modern. Aset-aset kecil dikonsolidasikan melalui *Waqf Development Model* sehingga menghasilkan proyek real estate bernilai tinggi yang memberikan pendapatan berkelanjutan bagi komunitas Muslim. Singapura menunjukkan bahwa meskipun populasi Muslim kecil, aset wakaf dapat berkembang produktif jika tata kelolanya konsisten, akuntabel, dan berbasis pada prinsip pasar yang kompetitif (Nasar et al., 2020). Pelajaran penting bagi Indonesia adalah bahwa keberhasilan pengelolaan wakaf tidak bergantung pada besarnya jumlah Muslim, melainkan pada kualitas standar tata kelola, profesionalisme nadzir, dan kepastian regulasi. (Rusydiana & Ali, 2024; Tan & Low, 2020).

Indonesia berada di antara kedua model tersebut. Sebagai negara dengan potensi wakaf terbesar di dunia, Indonesia menghadapi tantangan struktural berupa fragmentasi lembaga, lemahnya profesionalisme nadzir, kurangnya integrasi aset, serta minimnya standar tata kelola yang seragam. Model Qatar menunjukkan bahwa peran negara diperlukan untuk menyatukan arah kebijakan dan membangun infrastruktur kelembagaan. Namun Indonesia tidak memiliki cadangan fiskal sebesar Qatar sehingga penerapan model tersebut harus disesuaikan. Negara perlu memperkuat koordinasi, memperjelas regulasi, dan menyediakan sistem informasi aset wakaf nasional, tetapi tidak bisa menjadi satu-satunya sumber pendanaan.

Dari Singapura, Indonesia dapat belajar tentang profesionalisasi dan konsolidasi aset. Banyak aset wakaf Indonesia tidak produktif karena ukurannya kecil, tumpang tindih pengelola, atau tidak memiliki nilai ekonomi signifikan. Model konsolidasi Singapura dapat menjadi contoh, di mana aset kecil digabungkan menjadi proyek besar yang menguntungkan. Hal ini memerlukan reformasi regulasi agraria wakaf serta standardisasi pengelolaan aset oleh BWI dan nadzir nasional. Profesionalisasi nadzir menjadi pelajaran paling penting: tanpa manajemen yang terdidik, transparan, dan berorientasi hasil, aset besar sekalipun tidak akan produktif. (Pertiwi et al., 2019).

Perbandingan Qatar–Singapura juga menunjukkan bahwa variabel konteks geografis, demografis, kapasitas fiskal, dan kualitas birokrasi sangat menentukan desain kelembagaan yang cocok. Karena itu Indonesia tidak bisa meniru secara utuh model negara lain, tetapi harus mengadaptasinya. Dari Qatar, Indonesia perlu meniru koordinasi negara dan integrasi wakaf dengan agenda pembangunan nasional, misalnya dalam bidang pendidikan, kesehatan, dan pengentasan kemiskinan. Dari Singapura, Indonesia perlu mengadopsi sistem audit, transparansi, konsolidasi aset, serta basis tata kelola berbasis pasar yang kompetitif.

Selain itu, kedua negara menekankan penggunaan instrumen modern dalam pengembangan wakaf produktif. Qatar mengoptimalkan investasi langsung berbasis negara, sedangkan Singapura memanfaatkan pembiayaan inovatif seperti sukuk musharakah dalam proyek pengembangan aset. Indonesia sebenarnya telah memiliki instrumen serupa melalui Cash Waqf Linked Sukuk (CWLS), namun implementasinya belum optimal akibat keterbatasan edukasi masyarakat dan kapasitas nadzir. Belajar dari Qatar dan Singapura, strategi Indonesia harus meliputi perluasan instrumen investasi, peningkatan literasi wakaf, dan modernisasi sistem pelaporan berbasis teknologi.

Dengan demikian, refleksi komparatif ini menegaskan bahwa penguatan kelembagaan ekonomi Islam Indonesia membutuhkan pendekatan campuran: intervensi negara yang cukup kuat untuk koordinasi dan pengawasan, digabungkan dengan profesionalisme dan efisiensi ala Singapura. Indonesia harus fokus pada konsolidasi aset, penataan regulasi yang lebih tegas, digitalisasi informasi wakaf nasional, dan pembentukan nadzir profesional yang berorientasi pada hasil jangka panjang. Jika strategi hibrida ini dijalankan secara konsisten, Indonesia berpotensi menjadi model wakaf produktif terbesar di dunia dan memanfaatkan potensi filantropi Islam untuk pembangunan berkelanjutan (Sidi & Rafiq, 2022).

Perbedaan utama antara Qatar dan Singapura terletak pada sumber daya dan mekanisme legitimasi kelembagaan. Qatar mengandalkan otoritas negara dan kapasitas fiskal untuk memastikan keberlanjutan wakaf produktif, sementara Singapura menempatkan efisiensi regulasi dan profesionalisasi manajemen sebagai fondasi utama. Dengan demikian, keberhasilan wakaf tidak ditentukan oleh status negara Muslim atau non-Muslim, melainkan oleh kualitas desain kelembagaan dan konsistensi tata kelola.

CONCLUTION

Penelitian ini menunjukkan bahwa desain kelembagaan wakaf produktif di Qatar dan Singapura dibentuk oleh konteks struktural yang berbeda, namun sama-sama menegaskan pentingnya tata kelola yang kuat dan profesional. Qatar merepresentasikan model state-driven berbasis kapasitas fiskal, sedangkan Singapura mencerminkan model regulatory-governance berbasis efisiensi dan profesionalisasi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan wakaf produktif tidak bergantung pada besarnya populasi Muslim, melainkan pada kualitas desain kelembagaan.

Kontribusi utama penelitian ini adalah pengajuan kerangka kelembagaan hibrida bagi Indonesia yang mengintegrasikan koordinasi negara dengan manajemen profesional berbasis pasar. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji model ini secara empiris melalui studi kasus lapangan atau analisis kuantitatif kinerja aset wakaf.

REFERENCES

- Abdullah, A. (2023). Re-Examining the Role of Selected Waqf and Western Academic Endowments: Issues and Challenges. *Mağallaṭ Ḡami'aṭ Al-Malik 'abd al-'azīz. Al-Iqtisād al-Islāmī*. <https://doi.org/10.4197/islec.36-1.1>
- Ahmed, F., Mansor, N., & Rahman, A. (2025). Institutional Structures in Islamic Social Finance: A comparative qualitative review. *Journal of Islamic Economics*, 18(1), 45–62. <https://doi.org/10.58917/jie.18.1.2025.45>
- Al-Thani, F., & Young, M. (2021). Migration, demographics, and socio-economic transformation in Qatar. *Middle East Journal*, 75(4), 543–562. <https://doi.org/10.3751/75.4.12>
- Badan Wakaf Indonesia. (2025). Potensi 2000 triliun, ketua BWI: Wakaf bisa jadi kunci entaskan kemiskinan. Retrieved from <https://www.bwi.go.id/11426/2025/08/08/potensi-2000-triliun-ketua-bwi-wakaf-bisa-jadi-kunci-entaskan-kemiskinan/>
- Fifi, N., Fitrisia, D., & Ofianto, O. (2023). Penguatan Kelembagaan Wakaf Produktif di Indonesia. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, 15(2), 255–274. <https://doi.org/10.15408/aiq.v15i2.31422>
- Heriyanto, H. (2018). Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif. *Anuva*, 2(3), 317–324. <https://doi.org/10.14710/anuva.2.3.317-32>
- Huda, M. (2025). Productive Waqf Law Reform: A Solution to Support Indonesian Local Economy amid Contemporary Global Recession. *MILRev: Metro Islamic Law Review*, 4(2), 319-359. <https://doi.org/10.32332/milrev.v4i2.10210>

- Kularatne, C., Miyajima, K., & Muir, D. (2024). Estimating the Growth Impact of Economic Transformation in Qatar. *Review of Middle East Economics and Finance*, 20(3), 239-266. <https://doi.org/10.1515/rmeef-2024-0011>
- Listiana, L., & Alhabshi, S. M. S. J. (2020). Waqf and legacy of altruism in singapore: challenges and development. <https://doi.org/10.20473/JEBIS.V6I1.19736>
- Ministry of Endowments and Islamic Affairs (Qatar). (2020). Official website. Retrieved from <https://www.awqaf.gov.qa/>
- Muflihina, A., dkk. (2023). An Interpretation of Cash Waqf for Islamic Economic Growth and Development from the Perspective of Waqf Nazhir. *Filantropi: Jurnal Kajian Wakaf dan Filantropi Islam*, 6(2). <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v6i2.11857>
- Mustofa, I., Hidayat, I., Alhak, M. R., & Yuliana, M. (2024). Comparison of the Effectiveness of Productive Waqf Management in Indonesia and Singapore: A Comparative Study. *Risalah Iqtisadiyah: Journal of Sharia Economics*, 3(2), 20–27. <https://doi.org/10.59107/ri>
- Özden, B. (2024). Framework Analysis in Qualitative Document Studies. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–12. <https://doi.org/10.1177/16094069241234567>
- Pertiwi, R. S., Ryandono, M. N. H., Rofiah, K., & Anita. (2019). Regulations and Management of Waqf Institutions in Indonesia and Singapore: A Comparative Study. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/KSS.V3I13.4246>
- Putri, F. I. (2023). Performance of Waqf Fund Efficiency Managed by Zakat Institutions in Indonesia. *International Journal of Waqf*, 2(1). <https://doi.org/10.58968/ijf.v2i1.149>
- Rozihan, R. (2022). The dynamics of waqf asset management in indonesia. *International Journal of Law Reconstruction*. <https://doi.org/10.26532/ijlr.v6i1.16294>
- Rusydiana, A. S., & Ali, M. M. (2024). Waqf in Non-Muslim Countries: A Case Study of Singapore. *International Journal of Waqf*, 4(1). <https://doi.org/10.58968/ijw.v4i1.562>
- Sasongko, F. N., Astuti, T. W., & Muttaqin, M. S. (2023). Cash Waqf Linked Sukuk: Potential and challenges. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 4(1), 190–200. <https://doi.org/10.31538/ijse.v4i1.1441>
- Sidi, M. K., & Rafiq, M. (2022). The Efficiency of Waqf Practice in Human Resource Development: Evidence from different countries. *International Journal of Islamic Economics and Governance*. <https://doi.org/10.58932/MULD0025>
- Tan, J., & Low, Y. (2020). Human capital strategies and economic resilience in Singapore. *Asian Economic Papers*, 19(3), 75–98. https://doi.org/10.1162/asep_a_00770

Taqwim, A., & Rachmadi, K. R. (2023). Cash Waqf Linked Sukuk Financing in the Development of Sustainable Agriculture from the Maqashid shari'ah perspective. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2). <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.90P3>

World Bank. (2024). GDP per capita (current US\$) – Qatar. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=QA>