



KECAKAPAN *NAZHIR* DALAM PENGELOLAAN WAKAF PRODUKTIF DI INDONESIA

Lulu Sylvianie*

Universitas Cokroaminoto Yogyakarta

lulu.sylvia@yahoo.com

*Penulis koresponden

Diajukan: 24-06-2023

Diterima: 13-07-2023

Abstract: The potential of waqf in Indonesia for strengthening the recipient's economy is still very large if nazhir manages it productively. Although many regulations related to his existence have been made, the quality of nazhir in Indonesia is far from what has been expected. This research aimed to answer the question of why nazhir still faces a low level of professionalism. The method used was a library research analyzing 29 data. This research found that there were six most influential factors related to the low quality of nazhir performance in Indonesia: lack of managerial skills, lack of education or training, unprofessional recruitment of nazhir, the traditional paradigm of nazhir, legal status of nazhir, and minimum number of nazhir. In order to strengthen waqf governance, it is suggested that a managerial requirement clause be added in addition to integrative and continuous training for nazirs.

Keywords: *nazhir*, management of productive waqf, skills

Abstrak: Potensi wakaf di Indonesia bagi penguatan ekonomi penerimanya masih sangat besar bila *nazhir* mengelolanya secara produktif. Meskipun telah banyak peraturan yang berkaitan dengan keberadaannya, kualitas *nazhir* masih belum sesuai dengan harapan. Penelitian ini mencari penyebab mengapa kecakapan *nazhir* masih kurang. Penelitian ini menggunakan metode riset perpustakaan dengan menggunakan 29 data yang berhasil diseleksi. Ditemukan ada enam penyebab rendahnya kecakapan *nazhir* di Indonesia yaitu kurangnya keterampilan manajerial, kurangnya pembinaan untuk *nazhir*, rekrutmen yang tidak profesional, paradigma *nazhir* yang masih bersifat tradisional, status legalitas atau kelembagaan *nazhir*, dan minimnya jumlah *nazhir*. Maka disarankan klausul persyaratan manajerial selain pelatihan integrative dan berkelanjutan bagi nazhir guna penguatan tata kelola wakaf.

Kata kunci: *nazhir*, pengelolaan wakaf produktif, kecakapan.

A. Pendahuluan

Nazhir adalah salah satu pihak yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya pengelolaan wakaf secara produktif. Berbagai macam aturan tertulis antara lain Undang-undang/UU nomor 41 tahun 2004, Peraturan Pemerintah/PP Nomor 42 tahun 2006 yang telah dirubah menjadi PP No.

25, 2018, dan berbagai macam peraturan Badan Wakaf Indonesia /BWI¹ telah banyak mengatur perihal wakaf, pengelolaannya dan *nazhir*; namun demikian kecakapan *nazhir* masih menjadi isu penting dalam wacana perwakafan karena masih banyak kasus dimana pengelolaan wakaf belum produktif dan berimbas pada tidak tercapainya atau kurang maksimalnya potensi target wakaf.² Pada kenyataannya potensi wakaf apabila dikelola secara produktif dapat sangat bermanfaat bagi penguatan ekonomi penerimanya atau *mauquf alaihi*.³

¹ Tim Penyusun, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan Tentang Wakaf* (Direktorat Pemberdayaan Wakaf Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama RI, 2016).

² Setiawan Budi Utomo et al., *Why Cash Waqf Fails to Meet the Expectation: Evidence from Indonesia* (Jakarta, 2020); H Yusuf, "Management And Utilization Of Productive Waqf In Empowering Community's Economy," *Al-Bayyinah: Jurnal of Islamic Law* 4, no. 1 (2020): 36–51; Saiful Huda, "Kontribusi Wakaf Uang Bagi Pertumbuhan Ekonomi Umat Di Yogyakarta" (UII Yogyakarta, 2017); Lukman Nul Hakim, "Evaluasi Manajemen Wakaf Produktif Di Dompot Dhuafa Dalam Pemberdayaan Ummat (Studi Pada Food Court Dompot Dhuafa Zambrud Bekasi)" (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016); Fahmi Medias, Eko Kurniasih Pratiwi, dan Khotibul Umam, "Waqf Development in Indonesia: Challenges Faced by Muhammadiyah Waqf Institutions," *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2019): 239–254; R. Fitri dan Wilantoro, "Analisis Prioritas Solusi Permasalahan Pengelolaan Wakaf Produktif (Studi Kasus Kabupaten Banjarnegara) Analysis of Problems' Solutions Priority in Managing Productive Waqf (Case Study of Banjarnegara District)," *Al-Muzara'ah* 6, no. 2 (2018); S.G Wigati, "Peran Nazhir Dalam Pengelolaan Wakaf Di Yayasan Pondok Pesantren Al-Ishlah Sukadamai Natar Lampung Selatan" (IAIN Metro Lampung, 2019); Nurhidayani, Muaidy Yasin, dan Busaini, "Pengelolaan dan Pemanfaatan Wakaf Tanah dan Bangunan," *Maqdis: Jurnal Kajian Ekonomi Islam* 2, no. 2 (2017): 163–175; Maulana Ira, "Menakar Strategi Nazhir Dalam Pengembangan Wakaf Produktif di Kecamatan Langsa Timur Kota Langsa," *Formosa Journal of Science and Technology (FJST)* 1, no. 1 (2022); Baharuddin A. Z. dan R.Q Iman, "Nazir Wakaf Profesional, Standarisasi dan Problematikanya," *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* 3, no. 2 (2018); A Siddiq, "Problems of Implementation of Productive Waqf in Pesantren.," in *Proceeding of 2nd International Conference on Empowering Moslem Society in Digital Era.*, 2018, 246–253; M. Afandi, "Revitalisasi Manajemen Wakaf Produktif Di Indonesia," *Et-Tjari* 1, no. 2 (2014).

³ Agus Sulaeman, Ai Nur Bayinah, dan Roni Hidayat, "Apakah Kepercayaan Muwakif Ditentukan Oleh Akuntabilitas Pengelolaan Wakaf Tunai Dan Peran Nazhir?," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam* 8, no. 1 (2020): 71–86; L.L. Ilfatay, "Analisis Faktor Yang Dipertimbangkan Wakif Dalam Menyalurkan Wakaf Uang Melalui Yayasan Baitur Rahmah Sejahtera Sidoarjo," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 6, no. 2 (2018); Abdurrahman Kasdi, "Peran Nazhir Dalam Pengembangan Wakaf," *ZISWAF* 1, no. 2 (2014); Nelly Nailatie Maarif, "Kepercayaan Kepada Manajer Waqf: Sebuah Kajian Tentang Teori Pengambilan Keputusan Wakaf Indo-Islamika," *Jurnal Indo-Islamika* 7, no. 1 (2017); A.M.I Jalil, "Issues And Challenges of Waqf Practice In Malaysia: A Review," *Labuan E-Journal Of Muamalat & Society* 14, no. 1 (2020): 80–86; A Abdullah, "Nazhir dalam Perspektif Kelembagaan Wakaf di Indonesia," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 6, no. 3 (2020): 403–408; Sukarno Sukarno et al., "Analisis Implementasi Wakaf Tanah di Kecamatan Pandak Kabupaten Bantul," *Nuansa Akademik: Jurnal Pembangunan Masyarakat* 4, no. 2 (Desember 28, 2019): 133–144.

Meskipun menurut hukum fiqh kedudukan *nazhir* tidak wajib ada, dan bukan menjadi salah satu rukun wakaf, *nazhir* tetap dipandang sebagai bagian yang penting dalam pengelolaan wakaf.⁴ Pemerintah Indonesia juga memandang kedudukan *nazhir* sangat esensial karena besarnya potensi harta wakaf untuk meningkatkan kesejahteraan umat. Jika pengelolaan wakaf dapat dilaksanakan secara produktif maka hasil wakaf tersebut dapat digunakan untuk pembiayaan permodalan usaha kecil dan menengah di kalangan masyarakat yang sulit mendapatkan akses permodalan; juga dapat digunakan untuk pembiayaan pendidikan dan pelayanan kesehatan yang berkualitas tetapi sangat terjangkau oleh masyarakat umum.

Dalam konteks sejarah Indonesia, semangat saling menolong untuk memajukan kesejahteraan ekonomi bersama telah muncul sejak HOS Tjokroaminoto menggaungkan asas Syarikat Islam; satu diantaranya adalah asas sosial-ekonomi dalam semangat gerak berdasarkan syariah Islam sebelum kemerdekaan Indonesia di awal abad 20.⁵ Ini mengindikasikan bahwa potensi pelaksanaan filantropi berlandaskan agama (Islam) sangat besar.⁶ Oleh karena itu, menjadi sangat disayangkan apabila harta wakaf yang sangat potensial tersebut terbengkalai atau tidak bisa digunakan sebesar-besarnya untuk penguatan ekonomi masyarakat.

Hadis Ibnu Umar tentang percakapan antara Umar bin Khattab dan Nabi Saw berkenaan dengan sebidang tanah yang dimiliki Umar di Khaibar adalah salah satu dasar dari pelaksanaan waqaf. Nabi Saw bersabda, “apabila kamu kehendaki maka tahanlah pokoknya, dan sedekahkanlah hasil atau manfaatnya.”⁷ Umar kemudian memberikan bagian sedekah dari tanah tersebut kepada fakir miskin, keluarga dekat, hamba sahaya, dan

⁴ Nurul Rahmania, Wardatul Jannah, dan A. Syatir Sofyan, “Model Pengelolaan Aset Wakaf Berbasis Profesionalisme Nadzir di Kecamatan Mamajang Kota Makassar,” *Mazawa* 2, no. 1 (2020); Nurjidin Nurjidin dan F Setiawan Santoso, “Peran Nazhir Wakaf Dalam Perundang-Undangan Indonesia,” *Ulumuddin: Jurnal Ilmu-ilmu Keislaman* 6, no. 2 (2016): 100–111.

⁵ HOS Tjokroaminoto, *Sosialisme Islam* (Bandung: Segi Arsy, 2021); HOS Tjokroaminoto, “Tafsir Program Asas dan Program Tandhim,” in *HOS Tjokroaminoto, Hidup dan Perjuangannya*, ed. Amelz (Jakarta: Bulan Bintang, 1954).

⁶ Mohammad Abdul Gani, *Cita Dasar dan Pola Perjuangan Syarikat Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1984).

⁷ Yudi Permana dan Meirani Rahayu Rukmanda, “Wakaf: Tinjauan Fiqh, Dasar Hukum, dan Implementasinya di Indonesia,” *Al Kharaj* 3, no. 1 (2021).

L. Sylvianie

masyarakat umum yang digunakan untuk kepentingan bersama, serta tamu dan ibnu sabil. Mereka semua berjanji tidak akan menjual, menghibahkan atau mewariskan tanah itu. Meskipun tidak menjual, para pemelihara tersebut berhak menikmati hasil pengolahan lahan itu dengan cara yang baik (*ma'ruf*) dan tidak melebihi batas. Hadis ini memberikan beberapa prinsip wakaf yaitu, (1) wakaf tidak sama dengan zakat; (2) wakaf adalah abadi dan dilarang untuk diperjualbelikan, dijadikan warisan atau hadiah; (3) wakaf harus dapat menghasilkan sesuatu alias harus produktif; (4) wakif memiliki hak untuk menentukan tujuan harta wakaf dan kemanfaatannya harus sesuai tujuan wakif; dan (5) *nazhir* berhak mendapatkan bagian dari hasil pengelolaan wakaf.

Sejak munculnya Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang wakaf, semangat progresif mewarnai pengelolaan wakaf. Semangat tersebut dapat dilihat dari cara pengelolaan harta wakaf yang diamanatkan untuk kegiatan produktif dan jenis benda yang diatur dalam UU tersebut yang menyebutkan bahwa benda bergerak juga dapat diwakafkan, seperti antara lain uang, logam mulia, surat berharga, dan kendaraan. Niat baik pemerintah Indonesia dalam mengelola wakaf juga tercermin dari beberapa pasal dalam undang-undang yang mengatur khusus tentang *nazhir*. Sehubungan dengan tugas dan tanggung jawab *nazhir* (pasal 11 UU No. 41 tahun 2004) yang luas yaitu meliputi pengelolaan, pengembangan, pengawasan, perlindungan dan pelaporan pengelolaan wakaf kepada Badan Wakaf Indonesia, maka tentu *nazhir* yang dibutuhkan adalah *nazhir* yang berkomitmen dan memiliki potensi kinerja, pengetahuan dan pengalaman yang baik. Dengan alasan ini maka proses rekrutmen yang profesional adalah awal dari proses keberhasilan pengelolaan wakaf.

Pencantuman syarat dan prosedur dalam penerimaan *nazhir* pada UU no 41 tahun 2004 merupakan ciri adanya rekrutmen pekerja dengan cara yang profesional dan menggunakan sistem merit yaitu sistem yang pertimbangan utamanya adalah kompetensi dan kinerja calon pegawai dalam proses rekrutmen atau promosi kerja. *Merit system* dahulu seringkali digunakan untuk perekrutan pegawai negeri sipil atau organisasi nir-laba. Mengutip McCourt, *merit system* adalah “*the appointment of the*

*best person for any given job.*⁸ Makanya, perlu menunjuk orang yang paling tepat untuk mengerjakan pekerjaan tertentu.

Selama ini tulisan tentang *nazhir* masih banyak yang bersifat parsial dan pada umumnya pengetahuan didapatkan dari penelitian-penelitian tentang pengelolaan harta wakaf⁹. Meskipun beberapa penulis telah melakukan penelitian tentang *nazhir* seperti penelitian tentang pengembangan *nazhir*¹⁰, akuntabilitas *nazhir* dan wakaf;¹¹ penelitian khusus mengenai penyebab kurangnya kecakapan *nazhir* dan kaitannya dengan proses rekrutmen dan pembinaannya yang terjadi di dalam masyarakat masih jarang dan perlu lebih banyak lagi dilakukan, padahal penanganan masalah *nazhir* dapat bersifat komprehensif dan pengetahuan mengenai *nazhir* dapat lebih berkembang dan berguna bagi masyarakat dan pengambil kebijakan jika informasi yang tersedia lebih banyak. Terlebih lagi, terbukti bahwa ada korelasi erat antara profesionalisme *nazhir* dengan

⁸ D Daniarsyah, "Penerapan Sistem Merit dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis): Merit System Implementation in The Open Recrutmen of ASN Senior Executive Services Job Promotion (Critical Analysis Thinking)," *e journal BKN* 11, no. 2 (2019): 39–47.

⁹ Samsudin, "Peranan Nazhir Dalam Pengelolaan dan Pengembangan Tanah Wakaf pada Yayasan Pendidikan Islam At Taqwa Kelurahan Panungangan Kecamatan Pinang Kota Tangerang." (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2011); Zulfadli Hamzah, "Peran Nazir dalam Mengembangkan Wakaf Produktif," *Jurnal Ekonomi KIAT* 27, no. 1 (2016): 36–42; Hasyeilla Abd Mutalib dan Selamah Maamor, "Utilization of Waqf Property: Analyzing an Institutional Mutawalli Challenges in Management," *international journals and economic issues* 6, no. 7s (2016); Turismanto Hadinata, "Kinerja Nadzir Dalam Pengelolaan Harta Benda Wakaf Di Kua Kecamatan Kampar Timur Kabupaten Kampar Ditinjau Menurut Hukum Islam" (UIN Sultan Syarif Qasim, 2010); Tiswarni, "Strategi Nazhir Dalam Pengelolaan Wakaf (Studi Kasus Badan Wakaf Al-Quran [BWA] Dan Wakaf Center [Water])," *Yudisia Jurnal Pemiikiran Hukum dan Hukum Islam* 4, no. 2 (2013); Ira, "Menakar Strategi Nazhir Dalam Pengembangan Wakaf Produktif di Kecamatan Langsa Timur Kota Langsa"; Abdullah, "Nazhir dalam Perspektif Kelembagaan Wakaf di Indonesia"; Kasdi, "Peran Nazhir Dalam Pengembangan Wakaf."

¹⁰ Nasrullah. Hamsin dan W K.M. Nida, "Peningkatan Kompetensi Nazhir Dalam Pengelolaan Tanah Wakaf Di Lingkungan Pcm Kasihan Bantul," *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)* 5, no. 1 (2021): 289–305; E Suryani dan A Mursidah, "Manajemen Wakaf Berbasis Teknologi Blockchain Dalam Meningkatkan Produktifitas Nazhir Dan Kebijakan Sustainable Development Goals," *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba* 2, no. 1 (2020); A Rachmatussholeh, "Optimalisasi Peran Nazhir Wakaf di Kota Cirebon Perspektif Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004" (IAIN Syekh Nurjati Cirebon, 2020).

¹¹ Rifqi Muhammad dan Agestya Puspita Sari, "Tantangan Optimalisasi Pengelolaan dan Akuntabilitas Wakaf (Studi Kasus di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)," *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia* 4, no. 1 (2021): 79–94; Monica S, Murniati Muhlisin, dan Fatah Dede Abdul, "Enhancing Waqf Accountability: Nazhir's Perspective towards Waqf Reporting," *Al-Iqtishad Journal of Islamic Economics* 12, no. 2 (2020): 251–264; Sulaeman, Bayinah, dan Hidayat, "Apakah Kepercayaan Muwakif Ditentukan Oleh Akuntabilitas Pengelolaan Wakaf Tunai Dan Peran Nazhir?"

keberhasilan pengelolaan wakaf produktif.¹² Berdasarkan latar belakang tersebut penulis berminat melakukan penelitian untuk menjawab permasalahan mengapa masih ditemukan *nazhir* yang tidak cakap dalam mengelola wakaf.

B. Metode

Ruang lingkup penelitian ini adalah di Indonesia dan menerapkan metode penelitian pustaka oleh Patricia A. Alexander¹³ Ada 10 langkah dalam penelitian ini dan penulis telah melakukan langkah 1 dan 2 yang berkaitan dengan pengajuan pertanyaan kritis penelitian yaitu mengapa *nazhir* belum bersikap profesional. Sebagai langkah ketiga, penulis mengumpulkan dan meneliti artikel atau hasil-hasil penelitian tentang kecakapan *nazhir* dan pola rekrutmen yang terjadi di tengah masyarakat. Artikel-artikel itu menjadi sumber data tentang pengelolaan wakaf produktif oleh *nazhir* beserta hubungannya dengan pola rekrutmen *nazhir* dan pembinaan. Penulis mendapatkan artikel dan riset terdahulu dari <https://garuda.ristekbrin.go.id/> dan Google pada bulan Oktober 2022 – Juni 2023. Kata-kata kunci untuk mencari artikel-artikel tersebut adalah “wakaf”, “pengelolaan wakaf”, “permasalahan wakaf”, “wakaf produktif”, “*nazhir*”, “permasalahan *nazhir*”, standar *nazhir*”, “pengembangan *nazhir*”, “rekrutmen *nazhir*”, “lembaga *nazhir*”, “*nazhir* perorangan”, “*nazhir* wakaf produktif”, “mutawalli. “undang-undang wakaf”, “peraturan wakaf”, “badan wakaf Indonesia”, “pengembangan *nazhir*”, “pelatihan *nazhir*”, “edukasi *nazhir*”, dan “*nazhir* wakaf produktif”. Dari hasil pencarian itu, ditemukan 120 artikel. Dari 120 artikel tersebut penulis menyaringnya menjadi 29 artikel.

Tabel 1.
Jumlah Pustaka tentang Penelitian Empiris terkait dengan Kecakapan *Nazhir* dan Rekrutmen

Tahun Terbit	Jumlah Pustaka
2010	2
2011	1
2014	1

¹² Khayri MM, “Hubungan Standar Profesional Nazhir Dengan Wakaf Produktif Di Kota Banda Aceh” (UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2020).

¹³ Patricia A.Alexander, “Methodological Guidance Paper: The Art and Science of Quality Systematic Reviews,” *Review of Educational Research* 90, no. 1 (2020): 6–23.

2015	2
2016	1
2017	4
2018	3
2019	6
2020	3
2021	2
2022	3

Menurut metode ini, proses ke 4 adalah menetapkan kriteria data yang akan dianalisis; yaitu hasil-hasil penelitian empiris tentang pengelolaan wakaf dimana hasil penelitian empiris tersebut memuat temuan tentang kinerja atau kecakapan *nazhir*. Beberapa diantaranya menemukan korelasi antara pola rekrutmen dan pembinaan dengan kecakapan tersebut. Sumber perpustakaan yang tidak berasal dari riset empirik di lapangan tidak diteliti sebab tidak menunjukkan bagaimana kecakapan *nazhir* secara autentik di lapangan. Dari 120 pustaka tersebut, hanya 29 (P1–P29) yang merupakan hasil penelitian empiris tentang kecakapan *nazhir* sementara sisanya juga penelitian empiris tetapi hanya menghasilkan temuan laporan pengelolaan wakaf telah sesuai dengan amanah UU wakaf atau tidak; dengan kata lain tidak membahas atau menginformasikan perihal kecakapan *nazhir*. Data berhasil dikumpulkan itu terbit pada tahun 2010-2023 (Tabel 1), dan ditemukan di <https://garuda.ristekbrin.go.id/> dan mesin pencari Google pada bulan Oktober 2022 sampai dengan Juni 2023. Data-data tentang pengelolaan wakaf produktif yang mengacu kepada syarat kemampuan manajerial *nazhir* dan sesuai undang-undang yang mengatur perwakafan dan lembaga *nazhir* secara empiris telah diseleksi sehingga menjadi data yang relevan. Data-data lain tentang penyebab kurang cakupannya *nazhir* dan hubungannya dengan pola rekrutmen serta pola pembinaan dianalisis dengan menggunakan data yang telah dikumpulkan dan dikaitkan dengan data-data lain yang relevan.

C. Deskripsi dan Pembahasan

Kedudukan *nazhir* dalam perihal perwakafan di Indonesia sangat penting dan menjadi salah satu rukun wakaf. Landasan hukum wakaf antara lain adalah UU no 41 tahun 2004 dan PP No 42 tahun 2006 yang

telah diubah menjadi PP No.25 tahun 2018 serta Kompilasi Hukum Islam Buku III yang menjadi inspirasi pembuatan UU No. 41 tahun 2004. Disebutkan tugas-tugas *nazhir* meliputi pengelolaan, pengawasan, administrasi, pengembangan harta wakaf serta komunikasi dengan pihak BWI. Dalam praktiknya *nazhir* yang bertugas di masyarakat masih banyak yang belum dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut.

Data penelitian ini memperlihatkan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi minimnya kecakapan *nazhir*. Keenam faktor tersebut adalah: 1) kemampuan manajerial yang minim, 2) pembinaan yang kurang terhadap *nazhir*, 3) rekrutmen *nazhir* tidak secara profesional, 4) paradigma *nazhir* yang masih tradisional, 5) Status kelembagaan *nazhir*, dan 6) kurangnya jumlah *nazhir*. Faktor pertama adalah kurangnya keterampilan manajerial berupa yaitu *knowledge/* pengetahuan dengan variabelnya *fundamental project management skills* (ketrampilan dasar manajemen proyek) yang meliputi kepemimpinan, negosiasi, komunikasi, dan *team building*, serta *project management tools and techniques* (alat dan teknik manajemen proyek) yaitu manajemen waktu dan biaya proyek, dan *industry specific management knowledge* (pengetahuan manajemen spesifik proyek/industri),¹⁴ tidak ditemukan pada *nazhir* yang menjadi data penelitian ini.¹⁵ Secara spesifik hal ini mengkonfirmasi penelitian oleh Fitri

¹⁴ Nathalie Udo dan Sonja Koppensteiner, "What are the core competencies of a successful project manager?," in *PMI® Global Congress 2004* (Prague: Project Management Institute, 2004).

¹⁵ I Pratiwi, "Implementasi Undang-Undang no 41 tahun 2004 tentang Wakaf" (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2015); M Rofiqohputri, "Peran Nazhir dalam Pengelolaan dan Pengembangan Tanah Wakaf Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 41 tahun 2004 (Studi Kasus di Kecamatan Kebayoran Lama)" (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2019); Jherinda Erifanti, "Pengelolaan Dan Pengembangan Wakaf Produktif Di Masjid Sabilillah Kota Malang (Studi Kasus Minimarket Al-Khaibar Vi Dan Pujasera Sabilillah)," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Malang* 7, no. 1 (2019); Marifah dan Nurul Selah, "Analisis Model Pengelolaan Wakaf Uang oleh Global Wakaf ACT Kediri sebagai Sarana Pemberdayaan UMKM," *Proceedings of Economics Business and Philanthropy* 1, no. 1 (2022): 69–85; N. Mawaddah, "Peran Nadzir Dalam Pengelolaan Dan Pengembangan Wakaf Di Yayasan Wafizs Al Amin Center Bekasi Ditinjau Dari Undang-Undang No. 41 Tahun 2004" (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022); M Kakis, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pengelola Harta Wakaf Di Kecamatan Campalagian Kabupaten Polewali Mandar" (Stie Nobel Indonesia, 2020); T Fathurrohman, Ayi Sobarna, dan A Mujadi Rasyid, "Analisis Deskriptif tentang Kinerja Nadzir Wakaf," *Mimbar* 30, no. 2 (2014): 233–242; Rasiman Harahap, "Pelaksanaan Pembinaan Terhadap Nazhir pada Badan Wakaf Indonesia di Provinsi Riau Ditinjau menurut UU no 4 tahun 2004 tentang Wakaf" (Universitas Islam Riau, 2022);

& Wilantoro,¹⁶ dan Abdullah & Ali,¹⁷ yang mendapati bahwa rendahnya keterampilan manajerial dari *nazhir* menjadikan *nazhir* sebagai subjek prioritas pemecahan masalah perwakafan di kabupaten Banjarnegara dan di BWI dikarenakan *nazhir* tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang wakaf dan penunjukan *nazhir* banyak dilakukan dengan cara penunjukan berdasarkan kepercayaan saja.

Meskipun pada dasarnya dari data penelitian dapat digeneralisasi penyebab tidak cakupnya *nazhir* karena minimnya pengetahuan dan keterampilan manajerial, beberapa data penelitian menemukan beberapa hal yang cukup bervariasi. Misalnya, Pratiwi,¹⁸ dan Hakim,¹⁹ yang menemukan bahwa kemampuan manajerial seperti pemasaran hasil produksi pengolahan harta wakaf, komunikasi, koordinasi dan pengawasan masih sangat kurang. Sementara itu, Wigati mendapati bahwa keterampilan dalam hal pengelolaan finansial dan dokumentasi di kalangan *nazhir* masih sangat rendah.²⁰ Nurhidayani, Yasin & Busaini menemukan bahwa aspek perencanaan, koordinasi atau pengintegrasian program, pengawasan dan penerimaan tugas *nazhir* yang dikerjakan paruh waktu menyebabkan pengelolaan harta wakaf di Nusa Tenggara Barat tidak sesuai dengan target yang diharapkan.²¹ Dapat dilihat bahwa ada variasi temuan aspek keterampilan manajemen yang menjadi kekurangan *nazhir*.

Wigati, "Peran Nazhir Dalam Pengelolaan Wakaf Di Yayasan Pondok Pesantren Al-Ishlah Sukadamai Natar Lampung Selatan"; Nurhidayani, Yasin, dan Busaini, "Pengelolaan dan Pemanfaatan Wakaf Tanah dan Bangunan"; Yusuf, "Management And Utilization Of Productive Waqf In Empowering Community's Economy"; Hakim, "Evaluasi Manajemen Wakaf Produktif Di Dompot Dhuafa Dalam Pemberdayaan Ummat (Studi Pada Food Court Dompot Dhuafa Zambrud Bekasi)"; Medias, Pratiwi, dan Umam, "Waqf Development in Indonesia: Challenges Faced by Muhammadiyah Waqf Institutions"; Rahman, Jannah, dan Sofyan, "Model Pengelolaan Aset Wakaf Berbasis Profesionalisme Nadzir di Kecamatan Mamajang Kota Makassar."

¹⁶ Fitri dan Wilantoro, "Analisis Prioritas Solusi Permasalahan Pengelolaan Wakaf Produktif (Studi Kasus Kabupaten Banjarnegara) Analysis of Problems' Solutions Priority in Managing Productive Waqf (Case Study of Banjarnegara District)."

¹⁷ Khalifah Muhammad Ali et al., "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf Di Indonesia," *Al Falah Journal of Islamic Economics* 3, no. 1 (2018).

¹⁸ Pratiwi, "Implementasi Undang-Undang no 41 tahun 2004 tentang Wakaf."

¹⁹ Hakim, "Evaluasi Manajemen Wakaf Produktif Di Dompot Dhuafa Dalam Pemberdayaan Ummat (Studi Pada Food Court Dompot Dhuafa Zambrud Bekasi)."

²⁰ Wigati, "Peran Nazhir Dalam Pengelolaan Wakaf Di Yayasan Pondok Pesantren Al-Ishlah Sukadamai Natar Lampung Selatan."

²¹ Nurhidayani, Yasin, dan Busaini, "Pengelolaan dan Pemanfaatan Wakaf Tanah dan Bangunan."

Perbedaan tersebut dimungkinkan karena setiap penelitian yang menjadi data pada tulisan ini bersifat studi kasus yang notabene memiliki kekhasan kasus sendiri-sendiri. Kemungkinan berikutnya adalah karena riset tersebut tidak ditujukan untuk meneliti *nazhir* secara khusus; sebagaimana diterangkan pada bab Pendahuluan bahwa penelitian khusus mengenai kecakapan *nazhir* belum banyak dilaksanakan, sehingga informasi tentang penyebab minimnya kecakapan *nazhir* seringkali didapati oleh para peneliti secara tidak sengaja ketika meneliti pengelolaan wakaf. Semua aspek manajerial tersebut sangat penting dimiliki oleh *nazhir* karena meskipun harta wakaf adalah benda tidak bergerak, apabila *nazhir* terampil secara manajerial, ia dapat mengeluarkan sisi kemanfaatan benda tersebut untuk *al-mauquf alaihi* atau pihak yang berhak menerima manfaat wakaf, tidak hanya untuk kebutuhan ruhani seperti tempat ibadah dan pendidikan tetapi juga berupa manfaat ekonomis yang dapat membantu meningkatkan kesejahteraan. Kurangnya kecakapan *nazhir* ini berimplikasi pada tidak tercapainya target wakaf dan berkurangnya harta wakaf itu sendiri. Hal ini jelas bertentangan dengan hukum Islam atau *syar'i* yang tertera dalam Kompilasi Hukum Islam pasal 216 bahwa wakaf bertujuan memanfaatkan harta wakaf untuk selamanya yang sesuai dengan tujuan wakaf dan disatu sisi juga tidak sejalan dengan UU No. 4 tahun 2004 pasal 11 huruf c yang menegaskan bahwa harta wakaf harus utuh tidak boleh berkurang atau dalam istilah *syar'i* disebut dengan *ta'bid* (untuk selama-lamanya).²²

Penyebab kedua adalah kurangnya pembinaan dari instansi yang berwenang yaitu BWI dan KUA. Tidak dapat dipungkiri bahwa pembinaan *nazhir* telah berjalan selama ini sebagai salah satu tugas dari BWI dan KUA. BWI juga sudah berkali-kali mengadakan kerja sama dengan berbagai pihak antara lain dengan Kementrian Agama untuk meningkatkan kecakapan *nazhir*,²³ tetapi upaya ini terkesan kurang masif sampai ke akar rumput

²² Mahkamah Agung RI, *Himpunan Peraturan dan Perundang-undangan yang Berkaitan dengan Hukum Islam Serta Pengertian dalam Pembahasannya* (Jakarta: Mahkamah Agung RI, 2011).

²³ Tommy, "Kemenag - BWI Siapkan Program Sertifikasi Nazir," last modified 2021, <https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-bwi-siapkan-program-sertifikasi-nazir-qqd6vj>.

karena banyaknya kasus yang ditemukan mengenai kurangnya pembinaan terhadap *nazhir* secara reguler. Rodriguez & Walter menekankan tentang pentingnya *training* sebagai salah satu komponen keberhasilan performa organisasi; bahwa *training* adalah aktivitas edukasi yang telah direncanakan dan sistematis; bertujuan meningkatkan keterampilan, wawasan dan kompetensi.²⁴

Data penelitian ini memberikan informasi yang bervariasi tetapi pada umumnya menyatakan bahwa edukasi *nazhir* oleh KUA atau BWI masih sangat kurang. Edukasi *nazhir* yang sangat kurang ini dipengaruhi oleh faktor minimnya dana dari KUA, masih sulitnya mengakses fasilitas sarana dan minimnya jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) sebagaimana ditemukan oleh Suwargana di Lampung Barat.²⁵ Problematika lain adalah masih banyak kelompok *nazhir* yang tidak terdaftar di BWI dan menyebabkan mereka tidak memiliki akses yang leluasa untuk mengikuti *training*. Materi pelatihan *nazhir* masih banyak seputar kedudukan legal *nazhir* sedangkan materi untuk cara pengembangan wakaf masih kurang. Sebagaimana ditemukan oleh Ulfa bahwa pembinaan *nazhir* di daerah Kebonagung, Demak masih berkisar pada masalah pelatihan legalitas harta wakaf yaitu penertiban sertifikasi atau blanko wakaf untuk wakif dan *nazhir* sementara pelatihan untuk mengembangkan harta wakaf belum ada sama sekali.²⁶ Pembinaan ini juga tidak menyentuh ranah evaluasi apakah yang dibina telah faham dan melaksanakan tugas sesuai materi pembinaan dengan kata lain pengawasan dan evaluasi pasca pembinaan tidak terdeteksi. Sementara itu, Rofiq juga menemukan bahwa pelatihan *nazhir* masih berkuat pada teori saja seperti jenis barang yang dapat diwakafkan, jenis dan legalitas *nazhir*, serta kedudukan legalitas *nazhir*.²⁷ Dengan

²⁴ Joel Rodriguez dan Kelley Walters, "The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation," *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development* 3, no. 10 (2017): 206–212.

²⁵ AI Suwargana, "Faktor Penyebab Belum Adanya Pembinaan Tanah Wakaf Oleh Kua (Studi Kasus Di Kua Kecamatan Sukau Kabupaten Lampung Barat)" (IAIN Metro Lampung, 2018).

²⁶ I Ulfa, "Praktek Pembinaan Nazhir Di Wilayah Kecamatan Kebonagung Kabupaten Demak Menurut Pp Nomor 42 Tahun 2006" (IAIN Walisongo, 2010).

²⁷ Muhammad Isadur Rofiq, "Studi Analisis Tentang Peran Nadzir Dalam Pengelolaan Tanah Wakaf Ditinjau Dari Perspektif Uu Nomor 41 Tahun 2004 Pasal 11 (Studi Kasus Di Desa Dombo Kec. Sayung Kab. Demak)" (IAIN Walisongo, 2011).

demikian pembinaan terhadap *nazhir* memiliki dua kendala; kendala pada pihak internal pembina *nazhir* berupa kekurangan berbagai sumber daya, serta kesesuaian materi dan kendala pada legalitas *nazhir*.

Faktor ketiga adalah pola rekrutmen *nazhir* yang kurang profesional. Mencermati UU no 41, tahun 2004 Pasal 10 terkait persyaratan umdan khusus bagi *nazhir* serta pasal lain tentang tata aturan rekrutmen mengisyaratkan adanya sistem meritokrasi dapat difahami secara umum persyaratan *nazhir* adalah warga negara Indonesia, Islam, dewasa, dapat dipercaya, tidak terhalang kemampuan jasmani dan rohani, dan mampu melakukan tindakan hukum. Dari ketentuan ini dapat dilihat bahwa secara umum tidak dinyatakan dengan terang persyaratan mengenai keterampilan khusus yang diperlukan seorang *nazhir*. Data yang berhasil dikumpulkan menunjukkan masyarakat masih mempraktikkan penunjukan *nazhir* dengan cara non-profesional alias tidak melaksanakan prinsip meritokrasi dan hal ini berimbas kepada tidak maksimal atau tidak tercapainya target wakaf. Masih terdapat kasus-kasus dimana *nazhir* ditunjuk atau direkrut tidak dengan cara profesional dan mempertimbangkan keahlian atau ketrampilan calon *nazhir* melainkan berdasarkan kepercayaan, kedekatan pertemanan atau keluarga dan kedudukan status sosial di masyarakat. Hal ini dapat ditemukan dalam data-data penelitian yang berhasil dikumpulkan.²⁸ Rofiq bahkan menemukan kekosongan *nazhir* di Kecamatan Sayung, Demak dikarenakan tidak ada rekrutmen *nazhir* baru

²⁸ Ridwan Hafiddin, "Peran Nazhir dan Pengembangan Harta Benda Wakaf di Kota Bandung Ditinjau dari Hukum Islam dan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf" (UNISBA, 2015); N. Safitri, "Sistem Penunjukkan Nâzir Dalam Pengelolaan Dan Pemanfaatan Harta Wakaf Di Kecamatan Teupah Barat (Ditinjau Menurut Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004)" (UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2017); Novia Novia, "Profesionalisme Nazhir dalam Pengelolaan Wakaf di Kecamatan Jekanraya" (IAIN Palangkaraya, 2021); R Edriyanti, "Strategi Pengembangan Nazhir Wakaf di Indonesia dengan Menggunakan Metode Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix) : Studi Kasus di Sumatera Utara" (UIN Sumatera Utara, 2021); M Aswad, "Manajemen Sumber Daya Manusia Nazhir Wakaf di Kabupaten Tulungagung dan Banten" (UIN Sunan Kalijaga, 2019); Yusuf, "Management And Utilization Of Productive Waqf In Empowering Community's Economy"; Rahmania, Jannah, dan Sofyan, "Model Pengelolaan Aset Wakaf Berbasis Profesionalisme Nadzir di Kecamatan Mamajang Kota Makassar"; Rofiqohputri, "Peran Nazhir dalam Pengelolaan dan Pengembangan Tanah Wakaf Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 41 tahun 2004 (Studi Kasus di Kecamatan Kebayoran Lama)"; Harahap, "Pelaksanaan Pembinaan Terhadap Nazhir pada Badan Wakaf Indonesia di Provinsi Riau Ditinjau menurut UU no 4 tahun 2004 tentang Wakaf"; Siddiq, "Problems of Implementation of Productive Waqf in Pesantren."

setelah *nazhir* sebelumnya meninggal tahun 2006. Jika mengacu kepada UU No.42 tahun 2006, hal ini jelas melanggar karena posisi *nazhir* yang diganti harus terisi kembali paling lambat 30 hari setelahnya.

Pengelolaan wakaf-wakaf yang bermasalah mengindikasikan adanya rekrutmen tersebut. Penunjukan *nazhir* yang tidak mempertimbangkan kemampuan profesionalisme manajerial dan bisnis; apabila dikaitkan dengan pasal Pasal 10 (1) UU No.4 tahun 2004 yang menyebutkan syarat untuk menjadi *nazhir* secara umum diatas maka dapat dikatakan bahwa apa yang dilakukan masyarakat tidak sepenuhnya keliru. Syarat yang dinyatakan pasal ini ini bersifat sangat umum. Tidak ada persyaratan khusus seperti memiliki keterampilan manajerial yang dibuktikan oleh sebuah sertifikat atau dokumen tertentu. Keterampilan dan sertifikasi khusus hanya disyaratkan bagi calon *nazhir* pengelola wakaf uang (pasal 2 Peraturan BWI No. 2 tahun 2010). Penelitian empiris yang menjadi data penelitian ini memperlihatkan adanya hubungan antara pola rekrutmen *nazhir* dengan cara non profesional tersebut dengan kurang maksimalnya hasil wakaf. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pertimbangan keterampilan *nazhir* perlu dijadikan syarat bagi calon *nazhir*. Perihal pola rekrutmen ini menjadi lebih bermasalah ketika *nazhir* yang ditunjuk masyarakat tidak didaftarkan ke KUA untuk selanjutnya didaftarkan ke BWI. *Nazhir* yang tidak terdaftar akan mengalami kesulitan dalam gerak langkahnya. Sebagaimana penelitian oleh Achiria & Priyadi yang menyatakan bahwa status legal *nazhir* dapat memudahkannya mengelola dana wakaf dan mendapatkan bimbingan atau pembinaan dari BWI begitu juga sebaliknya apabila *nazhir* tidak memiliki legalitas.²⁹ Fakta bahwa ada hubungan antara pola pemilihan *nazhir* di masyarakat dengan kurang berhasilnya pengelolaan wakaf; hal ini sejalan dengan teori dari Caldwell & O'Reilly perihal *Person-Job Fit* yang berarti apabila kesesuaian antara pekerjaan dengan pekerja tinggi maka keberhasilan pelaksanaan pekerjaan

²⁹ S Achiria dan Unggul Priyadi, "Studi Komparasi Pengelolaan Dana Wakaf di KSPPS BMT Daerah Istimewa Yogyakarta," *Al Manahij* 13, no. 2 (2019).

juga akan relative lebih tinggi. Sebaliknya apabila kesesuaian diantara keduanya rendah maka keberhasilan pekerjaan tersebut pun rendah.³⁰

Melihat fenomena yang terjadi dalam penunjukan *nazhir* di tengah masyarakat maka dapat dikatakan meskipun persyaratan menurut UU dan menurut masyarakat tidak bertentangan, hal tersebut sangat beresiko karena persyaratan moral yang baik saja tidak cukup apabila *output* atau hasil kerja *nazhir* juga diukur dari produktivitasnya. Data penelitian bahkan tidak mengindikasikan bahwa *nazhir* yang diteliti memiliki cacat moral, bahkan sebaliknya adalah orang yang paling dipercaya oleh wakif atau masyarakat sekitar, terbukti dengan proses pemilihan *nazhir* melalui musyawarah desa. Dengan demikian moralitas yang tinggi saja sebagaimana disyaratkan oleh UU tidak cukup menjamin profesionalitas seorang calon *nazhir*. Konsep *Person-Job Fit* menurut Caldwell & O'Reilly adalah kesesuaian antara kemampuan atau kecakapan seorang pekerja dengan apa yang harus dilakukannya.³¹ Menilik tanggung jawab seorang *nazhir* yang mencakup perlindungan, pengembangan sampai dengan pelaporan pengelolaan harta wakaf maka syarat-syarat yang telah diatur dalam sistem perundangan dapat dikatakan kurang memadai. Ada kemungkinan anggapan bahwa meskipun *nazhir* tidak cakap pada awalnya apabila yang bersangkutan menjadi *nazhir* secara resmi maka dia pada akhirnya akan menjadi cakap. Kemungkinan ini bisa diragukan mengingat pembinaan dari KUA atau BWI tidak dilaksanakan secara rutin dan materi yang diajarkan juga tidak dapat diprediksi oleh *nazhir* yang bersangkutan.

Faktor keempat adalah paradigma *nazhir* yang masih tradisional. Penulis beranggapan bahwa selama data penelitian mendapati bahwa *nazhir* tidak memiliki kecakapan manajerial modern maka berarti *nazhir* masih memiliki paradigma atau pandangan tradisional terhadap pengelolaan wakaf. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya pada faktor pertama, kurangnya kemampuan manajerial *nazhir* ditemukan di semua data penelitian. Penelitian Rofiq di Sayung, Demak, menemukan bahwa

³⁰ David F. Caldwell dan Charles A. O'Reilly III, "Measuring Person-Job Fit with A Profile Comparison Process," *APA Psycnet* 75, no. 6 (1990): 648-657.

³¹ Ibid.

paradigma *nazhir* yang tradisional ini juga berada dalam masyarakat yang memiliki paradigma yang sama dimana kedua belah pihak menganggap wajar apabila harta wakaf tanah sebagai benda tidak bergerak diperlakukan sebagaimana biasanya untuk hal-hal yang tidak menghasilkan secara ekonomis. Penelitian tersebut senada dengan penelitian lainnya dimana *nazhir* dan masyarakat menganggap bahwa wakaf adalah milik Allah dan tidak bisa diganggu gugat atau dialihkan peruntukannya bahkan untuk alasan produktivitas.³²

Faktor kelima dan keenam adalah faktor kelembagaan *nazhir* dan jumlah *nazhir* dimana masih ada *nazhir* yang tidak berbadan hukum dan banyak yang masih perorangan serta status *nazhir* yang masih bersifat paruh waktu. Fakta bahwa *nazhir* dikerjakan paruh waktu berkorelasi dengan paradigma tradisional bahwa tugas kenazhiran hanya cukup dengan keikhlasan dan amanah dan bertanggung jawab langsung pada Allah; hal ini cukup menghambat pemikiran modern karena *nazhir* yang bersangkutan akan cenderung menolak prinsip kerja manajerial dan pengelolaan yang produktif.³³ *Nazhir* perorangan dan tidak berbadan hukum inipun masih banyak yang tidak terdaftar di BWI sehingga akses mereka terhadap pembinaan dari BWI dapat dikatakan sangat kurang dan hanya apabila beruntung saja mereka mendapatkan pembinaan tersebut. Adapun *nazhir* paruh waktu didapati karena ada anggapan bahwa mengelola harta wakaf adalah ibadah sehingga *nazhir* ini sukarela membagi waktunya dengan pekerjaan sehari-harinya untuk mengelola, akan tetapi hal ini mengakibatkan tidak fokusnya manajemen pengelolaan harta wakaf.

Dari tiga analisa ini dapat dilihat keterkaitan antara kecakapan *nazhir* dengan pola rekrutmennya. *Nazhir* yang memiliki syarat *personality* dari teori Udo & Koppensteiner saja dan tidak memiliki kriteria 1) *Knowledge*/pengetahuan dan 2) *Personal Experience*/pengalaman

³² Rahmania, Jannah, dan Sofyan, "Model Pengelolaan Aset Wakaf Berbasis Profesionalisme Nadzir di Kecamatan Mamajang Kota Makassar"; Hafiddin, "Peran *Nazhir* dan Pengembangan Harta Benda Wakaf di Kota Bandung Ditinjau dari Hukum Islam dan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf"; Ira, "Menakar Strategi *Nazhir* Dalam Pengembangan Wakaf Produktif di Kecamatan Langsa Timur Kota Langsa."

³³ Purwanto, "Hambatan dalam Pengelolaan Wakaf Produktif," *Wahana Islamika. Jurnal Keislaman* 3, no. 2 (2017).

L. Sylvianie

pribadi dalam mengelola sebuah usaha atau bisnis, tidak dapat melaksanakan tugas *kenazhiran* dengan baik. Faktor pembinaan atau pelatihan juga mempengaruhi kecakapan *nazhir* dalam pengelolaan wakaf secara produktif karena ia harus dapat mengelola wakaf yang menghasilkan nilai ekonomis atau nilai tambah yang bisa diberikan kepada berbagai pihak dan pada saat yang bersamaan harus dapat melindungi harta wakaf agar tidak berkurang nilai manfaatnya. Oleh karena itu pembinaan perlu dilakukan dengan cara yang lebih sistematis dan tidak berfokus pada *hard skill* dan harus sesuai dengan kebutuhan *nazhir* di lapangan. Penguatan kelembagaan *nazhir* sangat diperlukan dan penting karena dengan adanya *nazhir* yang kuat dan profesional maka potensi wakaf dapat melejit; *nazhir* pun seharusnya bersikap pro-aktif yaitu mau mencari ilmu sendiri sehingga dapat dengan tepat mengelola wakaf baik secara hukum agama maupun hukum positif.³⁴

Hal yang menarik dari kajian penelitian ini adalah perhatian terhadap sistem persyaratan *nazhir* yang harus diperbaiki agar perbaikan kecakapan *nazhir* ini dapat juga ditangani secara sistematis. Semangat meritokrasi pada peraturan tentang *nazhir* hanya terbaca pada persyaratan *nazhir* untuk wakaf uang, sementara wakaf yang dikelola secara produktif tidak terbatas pada benda bergerak saja melainkan juga dapat terhadap tanah dan bangunan/benda tidak bergerak.

D. Penutup

Berdasarkan pengumpulan dan analisis data dapat disimpulkan bahwa penyebab kurangnya kecakapan *nazhir* dalam mengelola wakaf produktif bersifat multi faktor. Setidaknya ada enam faktor yang berkaitan dengan kualitas kecakapan *nazhir*. Problematika ini semakin menjadi dengan kurangnya atau bahkan tiadanya pembinaan secara reguler dan terpola dari KUA dan BWI. Implikasi dari kondisi ini adalah tidak tercapainya target wakaf produktif secara maksimal, terbengkalainya harta wakaf yang sangat potensial sampai dengan berkurangnya harta wakaf.

³⁴ A Faujiah dan Emmi Hamidiyah, "Nazhir Capacity Building In Waqf Management Through The Nazhir Waqf Certification Program In East Java," in *3rd annual conference of community engagement* (Surabaya: UIN Sunan Ampel, 2022).

Disamping itu kepercayaan dan antusias masyarakat dapat berkurang apabila praktik pengelolaan wakaf produktif tidak seperti yang seharusnya.

Penelitian ini kemudian mengusulkan perlunya penambahan klausul dalam persyaratan menjadi *nazhir* umum (diluar *nazhir* untuk wakaf uang) yaitu perlunya disebutkan dengan jelas persyaratan keterampilan manajemen dan *track record* calon *nazhir* dalam menjalankan bisnis. Selain itu, penelitian ini merekomendasikan perlunya pembinaan *nazhir* secara integratif, memiliki kurikulum bisnis, terstruktur, terpola dan terjadwal. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu masih kurangnya data mengenai fenomena kinerja *nazhir* dan belum bisa melihat derajat keterkaitan yang paling signifikan dari semua faktor penyebab ketidakcakapan *nazhir*. Penelitian berikutnya hendaknya dapat dilakukan secara empiris dan lebih konstruktif dalam memberikan solusi atas ketidakcakapan *nazhir*.

E. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Bapak Agung Prihantoro, S.Pd., M.Pd selaku dosen yang telah membimbing penulisan penelitian ini. Ucapan yang sama kepada Bapak Anjar Priyono S.E., M.Si., Ph.D., CPMPTM atas waktu diskusinya dan kepada Bapak Dr. Irfanuddin Wahid Marzuki atas pengajarannya.

Daftar Pustaka

- A.Alexander, Patricia. "Methodological Guidance Paper: The Art and Science of Quality Systematic Reviews." *Review of Educational Research* 90, no. 1 (2020): 6–23.
- Abdullah, A. "Nazhir dalam Perspektif Kelembagaan Wakaf di Indonesia." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 6, no. 3 (2020): 403–408.
- Achiria, S, dan Unggul Priyadi. "Studi Komparasi Pengelolaan Dana Wakaf di KSPPS BMT Daerah Istimewa Yogyakarta." *Al Manahij* 13, no. 2 (2019).
- Afandi, M. "Revitalisasi Manajemen Wakaf Produktif Di Indonesia." *Et-Tijarie* 1, no. 2 (2014).
- Ali, Khalifah Muhamad, Meida Yuliani, Sri Mulatsih, dan Zaki Abdullah. "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf Di Indonesia." *Al Falah Journal of Islamic Economics* 3, no. 1 (2018).
- Aswad, M. "Manajemen Sumber Daya Manusia Nazhir Wakaf di Kabupaten Tulungagung dan Banten." UIN Sunan Kalijaga, 2019.
- Baharuddin A. Z., dan R.Q Iman. "Nazir Wakaf Profesional, Standarisasi dan Problematikanya." *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* 3,

- no. 2 (2018).
- Caldwell, David F., dan Charles A. O'Reilly III. "Measuring Person-Job Fit with A Profile Comparison Process." *APA Psycnet* 75, no. 6 (1990): 648–657.
- Daniarsyah, D. "Penerapan Sistem Merit dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis): Merit System Implementation in The Open Recrutmen of ASN Senior Executive Services Job Promotion (Critical Analysis Thinking)." *e journal BKN* 11, no. 2 (2019): 39–47.
- Edriyanti, R. "Strategi Pengembangan Nazhir Wakaf di Indonesia dengan Menggunakan Metode Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus di Sumatera Utara." UIN Sumatera Utara, 2021.
- Erifanti, Jherinda. "Pengelolaan Dan Pengembangan Wakaf Produktif Di Masjid Sabilillah Kota Malang (Studi Kasus Minimarket Al-Khaibar Vi Dan Pujasera Sabilillah)." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Malang* 7, no. 1 (2019).
- Fathurrohman, T, Ayi Sobarna, dan A Mujadi Rasyid. "Analisis Deskriptif tentang Kinerja Nadzir Wakaf." *Mimbar* 30, no. 2 (2014): 233–242.
- Faujiah, A, dan Emmi Hamidiyah. "Nazhir Capacity Building In Waqf Management Through The Nazhir Waqf Certification Program In East Java." In *3rd annual conference of community engagement*. Surabaya: UIN Sunan Ampel, 2022.
- Fitri, R., dan Wilantoro. "Analisis Prioritas Solusi Permasalahan Pengelolaan Wakaf Produktif (Studi Kasus Kabupaten Banjarnegara) Analysis of Problems' Solutions Priority in Managing Productive Waqf (Case Study of Banjarnegara District)." *Al-Muzara'ah* 6, no. 2 (2018).
- Gani, Mohammad Abdul. *Cita Dasar dan Pola Perjuangan Syarikat Islam*. Jakarta: Bulan Bintang, 1984.
- Hadinata, Turismanto. "Kinerja Nadzir Dalam Pengelolaan Harta Benda Wakaf Di Kua Kecamatan Kampar Timur Kabupaten Kampar Ditinjau Menurut Hukum Islam." UIN Sultan Syarif Qasim, 2010.
- Hafiddin, Ridwan. "Peran Nazhir dan Pengembangan Harta Benda Wakaf di Kota Bandung Ditinjau dari Hukum Islam dan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf." UNISBA, 2015.
- Hakim, Lukman Nul. "Evaluasi Manajemen Wakaf Produktif Di Dompot Dhuafa Dalam Pemberdayaan Ummat (Studi Pada Food Court Dompot Dhuafa Zambrud Bekasi)." UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016.
- Hamsin, Nasrullah., dan W K.M. Nida. "Peningkatan Kompetensi Nazhir Dalam Pengelolaan Tanah Wakaf Di Lingkungan Pcm Kasihan Bantul." *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)* 5, no. 1 (2021): 289–305.
- Hamzah, Zulfadli. "Peran Nazir dalam Mengembangkan Wakaf Produktif." *Jurnal Ekonomi KIAT* 27, no. 1 (2016): 36–42.
- Harahap, Rasiman. "Pelaksanaan Pembinaan Terhadap Nazhir pada Badan Wakaf Indonesia di Provinsi Riau Ditinjau menurut UU no 4 tahun 2004 tentang Wakaf." Universitas Islam Riau, 2022.

- Huda, Saiful. "Kontribusi Wakaf Uang Bagi Pertumbuhan Ekonomi Umat Di Yogyakarta." UII Yogyakarta, 2017.
- Ilfatay, L.L. "Analisis Faktor Yang Dipertimbangkan Wakif Dalam Menyalurkan Wakaf Uang Melalui Yayasan Baitur Rahmah Sejahtera Sidoarjo." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 6, no. 2 (2018).
- Ira, Maulana. "Menakar Strategi *Nazhir* Dalam Pengembangan Wakaf Produktif di Kecamatan Langsa Timur Kota Langsa." *Formosa Journal of Science and Technology (FJST)* 1, no. 1 (2022).
- Jalil, A.M.I. "Issues And Challenges of Waqf Practice In Malaysia: A Review." *Labuan E-Journal Of Muamalat & Society* 14, no. 1 (2020): 80–86.
- Kakis, M. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pengelola Harta Wakaf Di Kecamatan Campalagian Kabupaten Polewali Mandar." Stie Nobel Indonesia, 2020.
- Kasdi, Abdurrahman. "Peran *Nazhir* Dalam Pengembangan Wakaf." *ZISWAF* 1, no. 2 (2014).
- Maarif, Nelly Nailatie. "Kepercayaan Kepada Manajer Waqf: Sebuah Kajian Tentang Teori Pengambilan Keputusan Wakaf Indo-Islamika." *Jurnal Indo-Islamika* 7, no. 1 (2017).
- Mahkamah Agung RI. *Himpunan Peraturan dan Perundang-undangan yang Berkaitan dengan Hukum Islam Serta Pengertian dalam Pembahasannya*. Jakarta: Mahkamah Agung RI, 2011.
- Marifah, dan Nurul Selah. "Analisis Model Pengelolaan Wakaf Uang oleh Global Wakaf ACT Kediri sebagai Sarana Pemberdayaan UMKM." *Proceedings of Economics Business and Philanthropy* 1, no. 1 (2022): 69–85.
- Mawaddah, N. "Peran *Nadzir* Dalam Pengelolaan Dan Pengembangan Wakaf Di Yayasan Wafizs Al Amin Center Bekasi Ditinjau Dari Undang-Undang No. 41 Tahun 2004." Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022.
- Medias, Fahmi, Eko Kurniasih Pratiwi, dan Khotibul Umam. "Waqf Development in Indonesia: Challenges Faced by Muhammadiyah Waqf Institutions." *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2019): 239–254.
- MM, Khayri. "Hubungan Standar Profesional *Nazhir* Dengan Wakaf Produktif Di Kota Banda Aceh." UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2020.
- Muhammad, Rifqi, dan Agestya Puspita Sari. "Tantangan Optimalisasi Pengelolaan dan Akuntabilitas Wakaf (Studi Kasus di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)." *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia* 4, no. 1 (2021): 79–94.
- Mutalib, Hasyeilla Abd, dan Selamah Maamor. "Utilization of Waqf Property: Analyzing an Institutional Mutawalli Challenges in Management." *international journals and economic issues* 6, no. 7s (2016).
- Novia, Novia. "Profesionalisme *Nazhir* dalam Pengelolaan Wakaf di Kecamatan Jekanraya." IAIN Palangkaraya, 2021.
- Nurhidayani, Muaidy Yasin, dan Busaini. "Pengelolaan dan Pemanfaatan Wakaf Tanah dan Bangunan." *Maqdis: Jurnal Kajian Ekonomi Islam* 2, no. 2 (2017): 163–175.

- Nurjidin, Nurjidin, dan F Setiawan Santoso. "Peran Nazhir Wakaf Dalam Perundang-Undangan Indonesia." *Ulumuddin: Jurnal Ilmu-ilmu Keislaman* 6, no. 2 (2016): 100–111.
- Permana, Yudi, dan Meirani Rahayu Rukmanda. "Wakaf: Tinjauan Fiqh, Dasar Hukum, dan Implementasinya di Indonesia." *Al Kharaj* 3, no. 1 (2021).
- Pratiwi, I. "Implementasi Undang-Undang no 41 tahun 2004 tentang Wakaf." UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2015.
- Purwanto. "Hambatan dalam Pengelolaan Wakaf Produktif." *Wahana Islamika. Jurnal Keislaman* 3, no. 2 (2017).
- Rachmatusholeh, A. "Optimalisasi Peran Nazhir Wakaf di Kota Cirebon Perspektif Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004." IAIN Syekh Nurjati Cirebon, 2020.
- Rahmania, Nurul, Wardatul Jannah, dan A. Syatir Sofyan. "Model Pengelolaan Aset Wakaf Berbasis Profesionalisme Nadzir di Kecamatan Mamajang Kota Makassar." *Mazawa* 2, no. 1 (2020).
- Rodriguez, Joel, dan Kelley Walters. "The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation." *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development* 3, no. 10 (2017): 206–212.
- Rofiq, Muhammad Isadur. "Studi Analisis Tentang Peran Nadzir Dalam Pengelolaan Tanah Wakaf Ditinjau Dari Perspektif Uu Nomor 41 Tahun 2004 Pasal 11 (Studi Kasus Di Desa Dombo Kec. Sayung Kab. Demak." IAIN Walisongo, 2011.
- Rofiqohputri, M. "Peran Nazhir dalam Pengelolaan dan Pengembangan Tanah Wakaf Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 41 tahun 2004 (Studi Kasus di Kecamatan Kebayoran Lama)." UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2019.
- S, Monica, Murniati Muhlisin, dan Fatah Dede Abdul. "Enhancing Waqf Accountability: Nazhir's Perspective towards Waqf Reporting." *Al-Iqtishad Journal of Islamic Economics* 12, no. 2 (2020): 251–264.
- Safitri, N. "Sistem Penunjukkan Nâzir Dalam Pengelolaan Dan Pemanfaatan Harta Wakaf Di Kecamatan Teupah Barat (Ditinjau Menurut Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004)." UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2017.
- Samsudin. "Peranan Nazhir Dalam Pengelolaan dan Pengembangan Tanah Wakaf pada Yayasan Pendidikan Islam At Taqwa Kelurahan Panunggaran Kecamatan Pinang Kota Tangerang." UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2011.
- Siddiq, A. "Problems of Implementation of Productive Waqf in Pesantren." In *Proceeding of 2nd International Conference on Empowering Moslem Society in Digital Era.*, 246–253, 2018.
- Sukarno, Sukarno, Supriyono Supriyono, Miftachul Alfin, Fattah Setiawan, Moh. Shofiyul Huda MF, dan Busyro Busyro. "Analisis Implementasi Wakaf Tanah di Kecamatan Pandak Kabupaten Bantul." *Nuansa Akademik: Jurnal Pembangunan Masyarakat* 4, no. 2 (Desember 28, 2019): 133–144.
- Sulaeman, Agus, Ai Nur Bayinah, dan Roni Hidayat. "Apakah Kepercayaan Muwakif Ditentukan Oleh Akuntabilitas Pengelolaan Wakaf Tunai

- Dan Peran *Nazhir*?” *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam* 8, no. 1 (2020): 71–86.
- Suryani, E, dan A Mursidah. “Manajemen Wakaf Berbasis Teknologi Blockchain Dalam Meningkatkan Produktifitas *Nazhir* Dan Kebijakan Sustainable Development Goals.” *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba* 2, no. 1 (2020).
- Suwargana, AI. “Faktor Penyebab Belum Adanya Pembinaan Tanah Wakaf Oleh Kua (Studi Kasus Di Kua Kecamatan Sukau Kabupaten Lampung Barat.” IAIN Metro Lampung, 2018.
- Tim Penyusun. *Himpunan Peraturan Perundang-undangan Tentang Wakaf*. Direktorat Pemberdayaan Wakaf Dirjen Bimas Islam Kementrian Agama RI, 2016.
- Tiswarni. “Strategi *Nazhir* Dalam Pengelolaan Wakaf (Studi Kasus Badan Wakaf Al-Quran [BWA] Dan Wakaf Center [Water]).” *Yudisia Jurnal Pemikiran Hukum dan Hukum Islam* 4, no. 2 (2013).
- Tjokroaminoto, HOS. *Sosialisme Islam*. Bandung: Segarsy, 2021.
- . “Tafsir Program Asas dan Program Tandhim.” In *HOS Tjokroaminoto, Hidup dan Perjuangannya*, diedit oleh Amelz. Jakarta: Bulan Bintang, 1954.
- Tommy. “Kemenag - BWI Siapkan Program Sertifikasi *Nazir*.” Last modified 2021. <https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-bwi-siapkan-program-sertifikasi-nazir-qqd6vj>.
- Udo, Nathalie, dan Sonja Koppensteiner. “What are the core competencies of a successful project manager?” In *PMI® Global Congress 2004*. Prague: Project Management Institute, 2004.
- Ulfa, I. “Praktek Pembinaan *Nazhir* Di Wilayah Kecamatan Kebonagung Kabupaten Demak Menurut Pp Nomor 42 Tahun 2006.” IAIN Walisongo, 2010.
- Utomo, Setiawan Budi, Muhammad Algifari, Dian Masyita, Fitri Hastuti, dan Muhammad Fajri. *Why Cash Waqf Fails to Meet the Expectation: Evidence from Indonesia*. Jakarta, 2020.
- Wigati, S.G. “Peran *Nazhir* Dalam Pengelolaan Wakaf Di Yayasan Pondok Pesantren Al-Ishlah Sukadamai Natar Lampung Selatan.” IAIN Metro Lampung, 2019.
- Yusuf, H. “Management And Utilization Of Productive Waqf In Empowering Community’s Economy.” *Al-Bayyinah: Jurnal of Islamic Law* 4, no. 1 (2020): 36–51.

