

**STRATEGI PENGEMBANGAN NAZHIR WAKAF DI
INDONESIA DENGAN MENGGUNAKAN METODE QSPM
(*QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*) : STUDI
KASUS DI SUMATERA UTARA**

TESIS

Oleh:

RAHMI EDRIYANTI

NIM: 3004183048

**PROGRAM STUDI
EKONOMI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2021 M / 1442 H**

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul:

**STRATEGI PENGEMBANGAN NAZHIR WAKAF DI INDONESIA
DENGAN MENGGUNAKAN METODE QSPM
(*QUALITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*):
STUDI KASUS DI SUMATERA UTARA**

Oleh:

Rahmi Edriyanti

NIM: 3004183048

Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Ekonomi
(M.E.) Program Studi Ekonomi Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Medan, 5 Maret 2021

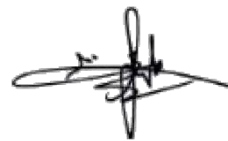
Pembimbing I



Dr. H. Muslim Marpaung, M.Si.

NIP : 196407261991031008

Pembimbing II



Dr. Sugianto, MA.

NIP: 196706072000031003

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis yang berjudul “STRATEGI PENGEMBANGAN NAZHIR WAKAF DI INDONESIA DENGAN MENGGUNAKAN METODE QSPM (*QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*): STUDI KASUS DI SUMATERA UTARA” an. RAHMI EDRIYANTI, NIM 3004183048 telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Ujian Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam pada tanggal 30 Maret 2021.

Tesis ini telah memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E.) Program Studi Ekonomi Syariah.

Medan, 1 April 2021

Panitia Sidang Munaqasyah Tesis
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Ketua,

Maryam Batubara, MA., Ph.D.

NIP : 197207162007012023

NIDN : 2016077202

Sekretaris,

Yusrizal, SE, M.Si.

NIP : 197505222009011006

NIDN : 2022057501

Anggota

Penguji I,

Dr. Andri Soemitra, MA.

NIP : 197605072006041002

NIDN : 2007057602

Penguji II,

Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst., MA.

NIP : 197907012009122003

NIDN : 2001077903

Penguji III,

Dr. H. Muslim Marpaung, M.Si.

NIP : 196407261991031008

NIDN : 0026066411

Penguji IV,

Dr. Sugianto, MA.

NIP : 196706072000031003

NIDN : 2007066701

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara



Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag.

NIP : 197604232003121002

NIDN : 2023047602

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda-tangan di bawah ini:

Nama : Rahmi Edriyanti
NIM : 3004183048
Tempat/tgl. Lahir : Binjai/24 April 1991
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat : Cengkeh Turi, Binjai Utara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul **“STRATEGI PENGEMBANGAN NAZHIR WAKAF DI INDONESIA DENGAN MENGGUNAKAN METODE QSPM (*QUALITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*): STUDI KASUS DI SUMATERA UTARA”**, benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung-jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 22 Maret 2021
Yang membuat pernyataan



Rahmi Edriyanti



ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN NAZHIR WAKAF DENGAN MENGUNAKAN METODE QSPM (*QUALITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*): STUDI KASUS DI SUMATERA UTARA

(RAHMI EDRIYANTI)

NIM : 3004183048
Tempat, Tanggal Lahir : Binjai, 24 April 1991
Nama Ayah : Edi Efendi
Nama Ibu : Syafni Dawaty
Pembimbing : 1. Dr. Muslim Marpaung, M.Si.
2. Dr. Sugianto, MA.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi apa saja yang dilakukan saat ini untuk pengembangan nazhir wakaf di Sumatera Utara dan paling utamanya adalah untuk menentukan strategi prioritas utama dalam mengembangkan kualitas nazhir wakaf di Sumatera Utara. Adapun metode yang digunakan adalah analisis SWOT dan QSPM. Jumlah responden masing-masingnya adalah 8 orang dan 5 orang. Responden ditunjuk berdasarkan pemahamannya dalam perwakafan khususnya yang berkenaan dengan pengembangan nazhir wakaf baik dari kalangan akademisi maupun praktisi.

Untuk hasil penelitian analisis SWOT, kuadran strategi setelah pengolahan nilai matriks IFAS dan EFAS adalah strategi defensif (bertahan). Strategi ini bermakna bahwa diperlukannya untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman dalam proses pengembangan nazhir wakaf. Kelemahannya adalah metode pemilihan nazhir, dominasi nazhir yang berusia lanjut, imbalance nazhir, kompetensi nazhir sangat kurang, pembagian tugas dan tanggung-jawab masing-masing yang masih belum rapi. Ancamannya yaitu turunnya pendapatan penduduk khususnya di Sumatera Utara yang disebabkan oleh pandemi maupun resesi ekonomi global akibat kebijakan pemerintah yang kurang tegas dan pemahaman masyarakat salah dalam memahami wakaf. Dengan demikian, dapat diperoleh hasil penelitian utama yakni strategi prioritas utama yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas para nazhir dengan cara memupuk kompetensi menjadi lebih baik dan menetapkan pembagian tugasnya sesuai dengan bidang kompetensi masing-masing.

Kata Kunci: Nazhir Wakaf, Manajemen, SWOT, QSPM, Maqashid Syariah.



ABSTRACT

Waqf Development Strategy in Relation to Nazir Based on QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) Method: A Case Study in North Sumatra

(RAHMI EDRIYANTI)

Student ID : 3004183048
Place and Date of Birth : Binjai, 24 April 1991
Father's Name : Edi Efendi
Mother's Name : Syafni Dawaty
Supervisor : 1. Dr. Muslim Marpaung, M.Si.
2. Dr. Sugianto, MA.

This study aims to determine the current strategies for the development of waqf nazir in North Sumatra and most importantly to determine the main priority strategies in developing the quality of waqf nazir in North Sumatra. The methods used are SWOT and QSPM analysis. The number of were 8 and 5 respectively for each of the methods employed. Respondents were appointed based on their understanding of waqf, especially with regard to the development of waqf nazir, both from academics and practitioners.

For the results of the SWOT analysis research, the recommended strategy quadrant after processing the IFAS and EFAS matrix values is a defensive strategy. This strategy means that it is necessary to minimize weaknesses and avoid threats in the process of developing nazir waqf. The weaknesses are the method of selecting the nazir, the domination of nazir who are more senior in age, nazir's reward, nazir's lack of competence, the division of tasks and responsibilities of each which is still not clear. The threat is the decline in population income, especially in North Sumatra, caused by the pandemic and the global economic recession due to less assertive government policies and people's misunderstanding of waqf. Thus, the main research results can be obtained, namely the main strategic priority that must be carried out is to improve the quality of the nazir by fostering better competence and determining the division of tasks according to their respective competency fields.

Keywords: Nazir Waqf, Management, SWOT, QSPM, Maqasid Sharia.



ملخص الدراسة

استراتيجية تنمية ناظر الوقف باستخدام طريقة QSPM (مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي): دراسة حالة في سومطرى شمالية

(رحمي إدري ينتي)

رقم الطالب : ٣٠٠٤١٨٣٠٤٨

تاريخ ومكان الميلاد: بنجاي، ٢٤ أبريل ١٩٩١

إسم الأب : إيدي إيفندي

إسم الأم : شفني دواتي

المشرف : ١. دكتور مسلم مرفاوغ، M.Si

٢. دكتور سوجيانتو ، MA

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات الحالية لتطوير نظام الأوقاف في سومطرى شمالية؛ وإلى معرفة الكيفية التي توجد بها الحالة الداخلية والخارجية لهذه البيانات في سومطرى شمالية والأهم من ذلك تحديد الأولويات الاستراتيجية الرئيسية في تطوير جودة ناظر الوقف في سومطرى شمالية. والطرق المستخدمة هي تحليل SWOT و QSPM وبلغ عدد المجيبين الذين ملأوا الاستبيان ٨ و ٥ على التوالي لكل طريقة من الأساليب المستخدمة. وعُين المجيبون على أساس فهمهم للوقوف، ولا سيما فيما يتعلق بتطوير الأوقاف، من الأكاديميين والممارسين على السواء.

بالنسبة لنتائج بحوث التحليل SWOT ، فإن الاستراتيجية الموصى بها هي الربعية بعد معالجة قيم المعايير الدولية للمحاسبة ومصفوفة نظام تقييم الأداء المالي استراتيجية دفاعية. وتعني هذه الاستراتيجية أن من الضروري التقليل إلى أدنى حد من مواطن الضعف وتجنب التهديدات في عملية تطوير ناظر الوقف. وتتمثل نقاط الضعف في طريقة اختيار الناظر، وهيمنة الناظر، ومكافأة الناظر، واقتدار الناظر إلى الكفاءة، والتهديد يتمثل في انخفاض الدخل السكاني، ولا سيما في سومطرى شمالية ، بسبب الوباء والركود الاقتصادي العالمي نتيجة للسياسات الحكومية الأقل حزماً وسوء فهم. ومن ثم، يمكن الحصول على نتائج البحوث الرئيسية، وهي الأولوية الاستراتيجية الرئيسية التي يجب الاضطلاع بها هي تحسين ناظر الوقف عن طريق تعزيز الكفاءة الأفضل وتحديد تقسيم المهام وفقاً لمجالات اختصاص كل منها.

الكلمات المفتاحية: ناظر الوقف، الإدارة، SWOT، QSPM، مقاصد الشريعة.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah *rabbi* *'alamîn*. Segala puji dan syukur bagi Allah SWT Yang Maha Memiliki dunia akhirat serta seluruh isinya. Atas kuasa-Nya dan ketentuan-Nya, pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan seluruh rangkaian penelitian tesis ini dengan baik. Shalawat beserta salam penulis haturkan juga kepada Rasul SAW beserta sahabat dan keluarga beliau yang dengan *uswah*nya membawa kenikmatan iman dan Islam yang tiada tara hingga akhir zaman.

Dalam proses penyelesaian tesis ini sebetulnya penulis tidak akan mampu apabila tanpa adanya dukungan berupa ilmu, arahan, saran, dan doa dari orang-orang di sekitar penulis. Dengan berbagai suka duka yang telah dilewati dan semangat yang kadang naik kadang turun menjadi suatu kenangan yang tidak terlupakan dalam proses penyelesaian penelitian ini. Oleh karenanya, izinkanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang-orang yang berjasa dalam proses penyusunan tesis penulis, di antaranya:

1. Kepada jajaran petinggi UIN Sumatera Utara yang sudah membantu kelancaran tesis penulis secara administratif yaitu: Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Syahrin Harahap, M.A selaku rektor UINSU. Kemudian, Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag selaku dekan fakultas ekonomi dan bisnis Islam (FEBI), Ibu Dr. Maryam Batubara, M.A., Ph.D yang merupakan ketua jurusan ekonomi syariah.
2. Kepada dua dosen pembimbing yaitu Bapak Dr. Muslim Marpaung M.Si dan Bapak Dr. Sugianto, M.A yang senantiasa membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini dengan memberikan motivasi dan arahan yang sangat banyak sehingga penulis dapat mengasah dan meningkatkan kemampuan meneliti.
3. Kepada dua dosen penguji yakni Bapak Dr. Andri Soemitra, M.A dan Ibu Dr. Yenni Samri Juliati Nasutio, M.A yang sudah memberikan masukan yang berharga dan membangun agar tesis ini layak diselesaikan.
4. Kepada jajaran dosen FEBI yang sudah mentransfer ilmunya selama penulis mengenyam pendidikan di UINSU. Kemudian, *staff* akademik maupun *staff* keuangan yang telah mempermudah pengurusan administratif yang dimulai sejak

pengajuan judul, pengajuan pembaca, seminar proposal, pengajuan pembimbing, seminar hasil, sidang hingga tahap kelulusan.

5. Kepada para responden penelitian yang sudah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi yang berharga terkait wakaf, mengisi kuesioner dan memberikan pembelajaran lainnya. Khususnya yang kepada Ust. Dr. Hendri Tanjung yang sangat responsif dalam menjawab berbagai pertanyaan penulis di tengah kesibukannya yang sangat padat. Selanjutnya juga, kepada ketua BWI Sumut saat ini Bapak Syariful Mahya, ketua lembaga wakaf UINSU Bapak Dr. Saparuddin Siregar, ketua BWI Medan Bapak Ahmad Zuhri, ketua Forum Nazhir Sumatera Utara Bapak Taufiqurrahman, Prof. M. Yasir Nasution yang sudah memberikan banyak gambaran lengkap tentang kondisi perwakafan di Sumatera Utara. Tidak luput juga ucapan terima kasih kepada Divisi Penais ZaWa Kementerian Agama Kanwil Sumut, lembaga-lembaga wakaf di Sumatera Utara seperti Al-Khairiyah Delitua, Al-Kaffah Binjai, Muhammadiyah, pesantren Raudlatul Hasanah yang sudah bersedia mengisi kuesioner secara lengkap dan menjawab sejumlah pertanyaan peneliti. Selain itu, kepada direktur Halal Mart, ketua lembaga wakaf MUI dan dewan Pembina Lembaga wakaf Tasbi yang sekiranya telah menyampaikan segelintir informasi yang dibutuhkan oleh penulis.
6. Kepada pihak eksternal UINSU yaitu Prof. Muhammad Nabil Almunawar, Dr. Abu Umar Faruq Ahmad, Dr. Haniza yang sudah memberikan pendapat, motivasi, arahan, sokongan dan sebagainya demi kelancaran pendidikan S2 di UINSU.
7. Kepada seluruh teman-teman baik di UIN Sumatera Utara seperti Rahmadina, Kak Eka Setyawati, Winda Anriani, Anita, Ulfa Yolanda, Chairina dan lain-lain, maupun di luar UIN Sumatera Utara yang sudah menyemangati dan mendoakan keberkahan tesis ini.
8. Terakhir, yang paling utama dan teristimewa kepada keluarga seperti kedua orang tua (Ayahanda Edi Efendi dan Ibunda Syafni Dawati), Oma Radiah, kedua adik penulis Rahmat Hamdani dan Syafri Syamsuddin, dan yang lainnya yang sudah mendukung, mendoakan dan memberikan semangat.

Mudah-mudahan Allah senantiasa memberikan kesehatan, keberkahan dan perlindungan kepada pihak-pihak yang sudah membantu penelitian tesis ini. Penulis juga menyadari bahwa penyajian tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Sehingga, sekira ke depannya mendapat masukan yang membangun agar dapat menjadi peneliti yang lebih baik lagi.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi amal jariyah bagi siapa saja yang membacanya. *Allāhumma āmîn.*

Medan, 22 Maret 2021

Peneliti



Rahmi Edriyanti

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab-Latin berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988.

1. Konsonan

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada halaman berikut:

No.	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
1.	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2.	ب	Ba	B	Be
3.	ت	Ta	T	Te
4.	ث	Ša	Š	Es (dengan titik di atas)
5.	ج	Jim	J	Je
6.	ح	Ĥa	Ĥ	Ha (dengan titik di bawah)
7.	خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
8.	د	Dal	D	De
9.	ذ	Žal	Ž	Zet (dengan titik di atas)
10.	ر	Ra	R	Er
11.	ز	Zai	Z	Zet
12.	س	Sin	S	Es
13.	ش	Syin	Sy	Es dan Ye
14.	ص	Šad	Š	Es (dengan titik di bawah)
15.	ض	Đad	Đ	De (dengan titik di bawah)
16.	ط	Ṭa	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
17.	ظ	Ža	Ž	Zet (dengan titik di bawah)
18.	ع	‘Ain	‘	Koma terbalik (di atas)
19.	غ	Gain	G	Ge
20.	ف	Fa	F	Ef
21.	ق	Qaf	Q	Ki
22.	ك	Kaf	K	Ka
23.	ل	Lam	L	El
24.	م	Mim	M	Em

25.	ن	Nun	N	En
26.	و	Wau	W	We
27.	هـ	Ha	H	Ha
28.	ء	Hamzah	'	Apostrof
29.	ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	Fathah	A	A
ـِ	Kasrah	I	I
ـُ	Ḍammah	U	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
ـِـي	Fathah dan Ya	Ai	A dan i
ـِـو	Fathah dan Wau	Au	A dan u

Contoh: كيف = kaifa , حول = ḥaula

c. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
ـِـا	Fathah dan Alif atau Ya	Ā / ā	a dengan garis di atas
ـِـي	Kasrah dan Ya	Ī / ī	i dengan garis di atas
ـِـو	Ḍammah dan Wau	Ū / ū	u dengan garis di atas

Contoh: قَال = qāla, قِيل = qīla, يَقُول = yaqūlu

d. *Tā' al-Marbūṭah*

Transliterasi untuk *tā' al-marbūṭah* ada dua, yaitu:

1. *Tā' al-marbūṭah* hidup

Tā' al-marbūṭah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah /t/.

2. *Tā' al-marbūṭah* mati

Tā' al-marbūṭah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah /h/.

3. Kalau pada kata yang terakhir dengan *tā' al-marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang “al” serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *tā' al-marbūṭah* itu di transliterasikan ta (t) atau ha (h).

Contoh:

طلحة = talḥah

الجنة روضة = rauḍatu al-jannah / rauḍatuljannah

e. *Syaddah (Tasydid)*

Syaddah atau *tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *syaddah* atau *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu. **Contoh:** رَبَّانَا = Rabbanā

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu “ال”, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

1. Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* huruf lām /ل/ di transliterasikan sesuai dengan bunyi huruf setelahnya, yaitu diganti dengan huruf yang mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah huruf lām /ل/ di transliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ tetap berbunyi /l/.

g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah di transliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *ḥarf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

i. Huruf Kapital

Meskipun dalam tulisan Arab huruf kapital tidak dikenali, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital setiap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh: 1. Wa mā Muḥammadun illā rasūl.

2. Inna awwala baitin wuḍi'a li an-nāsi lallazī bi Bakkata mubārakan.

3. Syahru Ramaḍāna al-lazī unzila fihi al-Qur'ānu.

j. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi itu merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu Tajwid. Karena itu, peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

DAFTAR ISI

	Halaman
PERSETUJUAN	
LEMBAR PENGESAHAN	
SURAT PERNYATAAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Batasan Masalah	12
D. Rumusan Masalah	13
E. Tujuan Penelitian	13
F. Kegunaan Penelitian	13
BAB II LANDASAN TEORITIS DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	15
A. Nazhir Wakaf	15
1. Syarat-syarat Menjadi Nazhir Wakaf Serta Tugas dan Kewajibannya.	15
2. Hak Nazhir dan Larangannya	19
3. Masa Bakti Nazhir dan Pemberhentinya	20
4. Tata Kelola Nazhir Wakaf	20
5. Pengawasan Nazhir Wakaf	23
B. Strategi Pengembangan Nazhir Wakaf	25
1. Teori Strategi Pengembangan SDM	25
2. Teori Pengembangan Nazhir Wakaf dalam Perspektif Islam.....	30
C. Penelitian Terdahulu	39

D.	Kerangka Konseptual.....	46
BAB III METODE PENELITIAN		48
A.	Pendekatan dan Metode Penelitian	48
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian	49
C.	Sumber Data.....	51
D.	Definisi Operasional	51
E.	Tahapan Pengumpulan Data	52
1.	Teknik Penetapan Narasumber	52
2.	Metode Pengumpulan Data.....	53
F.	Teknik Analisis Data.....	56
1.	Analisis Matriks Strategi IE.....	56
2.	Analisis SWOT	60
3.	Analisis Matriks QSPM.....	61
G.	Daftar Kuesioner dan Daftar Wawancara	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		71
A.	Gambaran Umum Responden	71
1.	Lembaga Wakaf.....	71
2.	Otoritas Lembaga Wakaf.....	77
3.	Wakif dan <i>Mauqūf`Alaih</i>	79
4.	Organisasi Nazhir Wakaf.....	80
5.	Pakar/Akademisi.....	80
B.	Hasil Penelitian	81
1.	Deskripsi Dokumentasi Informasi Strategi Pengembangan Nazhir Wakaf.....	81
2.	Matriks IFAS dan EFAS.....	89
3.	Matriks QSPM.....	103
C.	Pembahasan.....	111
1.	Strategi Pengembangan Nazhir Wakaf di Sumatera Utara di Masa Sekarang.....	111

2. Keadaan Lingkungan Internal dan Eksternal Nazhir Wakaf di Sumatera Utara.....	118
3. Urgensi Penanganan Keadaan Lingkungan Internal dan Eksternal Nazhir Wakaf di Sumatera Utara di Masa Mendatang	126
4. Strategi Prioritas Utama Untuk Peningkatan Kualitas Nazhir di Sumatera Utara.....	133
BAB V PENUTUP.....	143
A. Kesimpulan	143
B. Saran-saran.....	144
DAFTAR PUSTAKA.....	146
DAFTAR LAMPIRAN	154
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	165

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
Tabel. 1.1 Tujuh Besar Jumlah dan Luas Lahan Wakaf di Indonesia	5
Tabel 2.1 Syarat Umum Nazhir Wakaf.....	16
Tabel 3.1 Rentang Waktu pengumpulan Data	50
Tabel 3.2 Definisi Operasional	52
Tabel 3.3 Biodata Responden SWOT	54
Tabel 3.4 Biodata Responden Analisis QSPM	55
Tabel 3.5 Perhitungan Faktor Eksternal.....	57
Tabel 3.6 Perhitungan Faktor Internal	58
Tabel 3.7 Matriks SWOT.....	61
Tabel 3.8 Kerangka Penyajian Kuesioner QSPM.....	64
Tabel 3.9 Kerangka Analisis Matriks QSPM	64
Tabel 3.10 Faktor Strategis Internal.....	65
Tabel 3.11 Faktor Strategis Eksternal	65
Tabel 3.12 Kuesioner SWOT Faktor Strategis Internal Pengembangan Nazhir Wakaf di Sumatera Utara	66
Tabel 3.13 Kuesioner SWOT Faktor Strategis Eksternal Pengembangan Nazhir Wakaf di Sumatera Utara.....	67
Tabel 3.14 Kerangka Program Kerja	68
Tabel 4.1 Perhitungan Bobot (Kondisi Saat Ini).....	91
Tabel 4.2 Perhitungan Rating (Urgensi Penanganan).....	92
Tabel 4.3 Ranking Penilaian Kondisi Saat Ini	95
Tabel 4.4 Ranking Urgensi Penanganan	96
Tabel 4.5 Matriks IFAS	98
Tabel 4. 6 Matriks EFAS	100
Tabel 4. 7 Perhitungan Bobot QSPM	105
Tabel 4.8 Matriks QSPM Nazhir Wakaf di Sumatera Utara.....	109
Tabel 4.9 Urutan Strategi Hasil Analisis Matriks QSPM	111

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Penggunaan Tanah Wakaf di Indonesia	4
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	47
Gambar 3.1 Penentuan Posisi Analisis SWOT	59
Gambar 4.1 <i>Positioning</i> Analisis SWOT Nazhir Wakaf di Sumatera Utara.	101

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Wakaf merupakan salah satu instrumen keuangan Islam yang sangat unik dan berpotensi tinggi untuk menanggulangi permasalahan sosial di masyarakat seperti kemiskinan dan ketimpangan pendapatan. Dalam perspektif ekonomi Islam, wakaf berfungsi pada tiga unsur penting yaitu 1) mengurangi tingkat suku bunga,¹ 2) salah satu mekanisme redistribusi kekayaan,² 3) mekanisme wakaf mengandung unsur investasi dan tabungan.³

Ketika wakaf ditunaikan oleh seorang wakif, maka terjadilah pergeseran kepemilikan menjadi milik Allah SWT dari yang sebelumnya milik pribadi, sehingga diharapkan memberikan dampak spiritualitas (pahala) bagi pemberinya dan manfaat besar yang berkelanjutan lainnya semasa hidup hingga akhir hayatnya. Kondisi ini terjadi apabila wakaf dikelola dengan baik dan optimal, karena wakaf juga dapat menyumbang peran yang lebih penting lagi bagi kesejahteraan dan keadilan di suatu negara, terutamanya di Indonesia.

Peran wakaf yang dimaksud bukan hanya sekedar ibadah semata, melainkan juga diharapkan dapat menyentuh pada empat bidang penting yakni 1) bidang pendidikan, seperti pendirian gedung pesantren, madrasah, perguruan tinggi Islam, lembaga riset, pengembangan kurikulum dan lain-lain, 2) bidang kesehatan misalnya pembangunan gedung rumah sakit, poliklinik, apotik dan alat-alat medis lainnya serta pengembangan kualitas sumber daya manusia, 3) bidang pelayanan sosial, contohnya pembangunan fasilitas umum yang lebih memadai dan pemberdayaan kaum *dhuafa*, 4) bidang pengembangan UKM (Usaha Kecil Menengah), dengan

¹ Murat Çizakça, "Awqaf in History and Its Implications for Modern Islamic Economies," *Islamic Economic Studies* 6, no. 1 (1998), h. 44.

² Murtadho Ridwan, "Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif," *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 3, no. 1 (2012), h. 91.

³ Munzir Qahaf, *Al-Waqf Al-Islāmi; Taṭawwuruḥu, Idāratuḥu, Tanmiyyatuḥu*, (Lebanon: Dār Al-Fikr Al-Ma'ašir, 2006), h. 70.

cara melakukan pembinaan agar daya saing produk meningkat. Sehingga dapat meringankan beban pemerintah dalam mewujudkan kemaslahatan masyarakat.⁴

Lebih lanjut, praktik wakaf ini sejatinya merupakan suatu amal shaleh yang sangatlah fenomenal di dunia. Cukup banyak negara Islam yang menjadikannya sebagai kebijakan negara. Sebut saja Arab Saudi, Turki, Mesir, Kuwait dan Qatar. Negara-negara tersebut memang secara terang-terangan membentuk kementerian wakaf sendiri yang mengatur secara langsung perwakafan artinya mereka mendapat dukungan penuh dari pemerintah. Untuk tingkat keberhasilannya saat ini belum ada yang mengukurnya dengan angka. Namun, hal ini dapat dijadikan sebuah dorongan bagi negara Indonesia di dalam lini pemerintahan untuk lebih memperhatikan kondisi perwakafan di Indonesia.

Arab Saudi mungkin dapat dikatakan sebagai kiblat pertama perwakafan mengingat Rasulullah memulai dakwah pertama di sana. Wakaf yang awalnya difungsikan sebagai fasilitas ibadah, kini telah berkembang menjadi wakaf properti bisnis modern sebagaimana yang dapat kita lihat pada bangunan di sekitar Ka'bah.⁵ Selain itu ada beberapa upaya pemberdayaan wakaf lainnya dilakukan misalnya sebagai beasiswa pendidikan.

Bahkan, hal yang unik terjadi di Mesir dimana dana wakaf pernah dipinjam oleh pemerintahnya untuk dijadikan dana operasional negara.⁶ Di negara minoritas Islam seperti Singapura, di bawah aturan MUIS (Majelis Ugama Singapura) sering dilakukan *istibdāl* wakaf (menukar harta benda wakaf dengan sesuatu baik harta benda wakaf itu dijual terlebih dahulu kemudian diganti dengan barang yang lain atau dipindah lokasinya)⁷. Dengan tujuan agar manfaat wakaf dapat dirasakan secara berkesinambungan

⁴ Khurun'in Zahro' et al., "Implementasi Pendistribusian Wakaf Tunai Sebagai Penunjang Usaha Kecil Menengah Di Badan Wakaf Uang & Badan Wakaf Tunai MUI Yogyakarta," *Ulul Albab: Jurnal Studi Dan Penelitian Hukum Islam* 3, no. 1 (2020), h. 49, <https://doi.org/10.30659/jua.v3i1.7554>.

⁵ <https://www.rumahwakaf.org/ternyata-sebagian-besar-fasilitas-umum-dan-ibadah-di-arab-saudi-berasal-dari-wakaf/>, diakses pada tanggal 23 Maret 2020

⁶ Muhammad Aziz, "Peran Badan Wakaf Indonesia (BWI) Dalam Mengembangkan Prospek Wakaf Uang Di Indonesia," *JES (Jurnal Ekonomi Syariah)* 1, no. 2 (2017), h. 194.

⁷ Musyfikah Ilyas, "Istibdāl Harta Benda Wakaf Perspektif Hukum Islam," *Jurisprudentie : Jurusan Ilmu Hukum Fakultas Syariah Dan Hukum* 3, no. 2 (2016), h. 138.

Kejayaan wakaf sebelumnya telah dirasakan sejak zaman Rasulullah, dimana ketika itu beliau mewakafkan tanah miliknya untuk dibuat menjadi masjid (disebut masjid Quba) bagi seluruh umat Islam sebagai pusat setiap kegiatan pemerintahan selain ibadah. Lebih dari itu, beliau juga pernah mewakafkan tujuh bidang kebun kurma dan tanah perkebunan lainnya untuk kepentingan Islam. Diikuti pula oleh sahabat-sahabat lainnya seperti Utsman bin ‘Affan. Kisahnya begitu populer karena kedermawanannya dalam mewakafkan sumur Raumah yang dibelinya seharga 20.000 dirham dari seorang Yahudi di saat umat Islam mengalami krisis air.⁸

Di masa *Khulafaur Rasyidin* sebagai tindak lanjut pemerintahan setelah wafatnya Rasulullah. Ketika itu pengelolaan wakaf juga terlihat masih tergolong sangat sederhana dan belum ada lembaga khusus untuk mengelolanya. Meskipun demikian, kedudukan wakaf telah dianggap sebagai instrumen keuangan yang setara dengan zakat, infaq, sedekah, dan sebagainya. Pada periodisasi khalifah Abu Bakar, harta-harta wakaf sangat dijaga ketat. Hal ini dapat kita lihat contohnya dari perkebunan Mukhairik milik Rasulullah. Ia mengintruksikan untuk tidak diperkenankan menjadi warisan bagi keluarga dan keturunan. Kemudian, pada masa khalifah Umar bin Khattab, ia menugaskan Ali bin Abi Thalib dan Al-Abbas yang merupakan kerabat Rasulullah sebagai penjaga dan pengelola. Namun, hal tersebut tidak bertahan lama, karena Umar merasa khawatir terhadap peralihan status harta tersebut menjadi harta warisan, sehingga Umar berinisiatif mengembalikannya kepada *Baitul Mal*. Di periode Umar juga sudah diinstruksikan untuk mencatat harta wakaf di dalam akta wakaf dengan menghadirkan para saksi serta wajib disampaikan ke depan publik.⁹

Di masa dinasti Umayyah, seorang hakim Mesir bernama Taubah bin Ghar Al-Hadhramiy di periode pemerintahan Hisyam bin Abdul Malik membentuk lembaga wakaf di Mesir dan Basrah dibawah pengawasan para hakim. Di masa berikutnya yakni dinasti Abbasiyah, lembaga wakaf yang didirikan bernama *Ṣadr Al-*

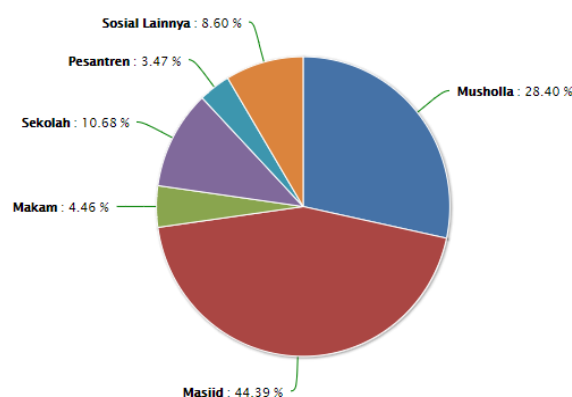
⁸ <https://www.bwi.go.id/4222/2019/12/berita/berita-wakaf/kisah-wakaf-sumur-utsman-bin-affan/>, diakses pada tanggal 17 Januari 2020.

⁹ Ririn Noviyanti, “Pengelolaan Keuangan Publik Islam Perspektif Historis,” *Iqtishodia Jurnal Ekonomi Syariah* 1, no. 1 (2016), h. 95–109.

Lihat juga Abdurrohman Kasdi, “Ikhtiar Pengembangan Wakaf Produktif: Studi Analisis Pemikiran Monzer Kahf Tentang Wakaf Produktif,” *Equilibrium* 1, no. 2 (2013), h. 163–180.

Wuqūf. Lembaga-lembaga wakaf di dua dinasti tersebut bertugas mengadministrasikan harta wakaf dan mengelolanya dengan amanah dan bijaksana. Lebih mencengangkannya lagi, di masa dinasti Ayyubiyah di Mesir. Perkembangan wakaf justru semakin luar biasa. Hampir semua tanah pertanian menjadi harta wakaf dan semuanya dikelola oleh negara dan menjadi milik negara (*Baitul Māl*). Dari waktu ke waktu, pengelolaan wakaf terus berkembang. Ditambah lagi di masa kerajaan Turki Utsmani, wakaf semakin maju dengan terbentuknya peraturan perwakafan yang terlampir di dalam undang-undang tentang pembukuan pelaksanaan wakaf, yang dikeluarkan pada tanggal 19 Jumadil Akhir tahun 1280 Hijriyah. Lebih *detail*, di dalamnya mengatur tentang sertifikasi wakaf, pencatatan wakaf, upaya mencapai tujuan wakaf, cara pengelolaan wakaf dan melembagakan wakaf dalam rangka merealisasikan wakaf secara administratif dan perundang-undangan.¹⁰

Berdasarkan data dari Sistem Informasi Wakaf Kementerian Agama, menunjukkan bahwa hingga tahun 2020 penggunaan tanah wakaf di Indonesia masih didominasi oleh kepentingan ibadah terutamanya masjid dan musholla (sekitar 72,79 persen) dibandingkan untuk sekolah dan kegiatan sosial lainnya (sekitar 19,28 persen) sebagaimana ditunjukkan di dalam gambar 1.1.¹¹ Lebih lanjut, disebutkan juga bahwa dari jumlah lahan wakaf yang sangat besar di Indonesia yakni 51.117,80 hektar di 380.924 lokasi, hanya 61,17 persen yang memiliki sertifikat.



Sumber: Siwak Kemenag 2020

Gambar 1.1
Penggunaan Tanah Wakaf di Indonesia

¹⁰ Direktorat Jenderal Pemberdayaan Wakaf, *Fiqh Wakaf* (Jakarta: Kemenag, 2006), h. 7–10.

¹¹ http://siwak.kemenag.go.id/tabel_jumlah_tanah_wakaf.php, diakses ada tanggal 9 Maret 2020.

Kemudian, penelitian ini sesungguhnya mencoba untuk menyoroti salah satu provinsi di Indonesia sebagai suatu perbandingan khusus yaitu Sumatera Utara. Provinsi ini memiliki jumlah penduduk Muslim yang relatif sedikit yaitu sekitar 8.579.830 orang dari sekitar 207 juta total populasi Muslim di Indonesia.¹² Provinsi ini dikenal dengan kemajemukan suku dan budaya asli yang mampu berdampingan baik dengan budaya provinsi-provinsi lain maupun dominasi budaya asing seperti dari etnis Cina dan India. Hal yang mengejutkan pula, Sumatera Utara menduduki peringkat tujuh besar dalam database perwakafan nasional yang dapat diamati di dalam tabel 1.1. Sebagaimana dapat dilihat bahwasannya dari luas lahan wakaf Sumatera Utara menempati posisi pertama, artinya jumlah lahan wakaf di Sumatera Utara adalah yang terbesar di Indonesia. Namun ternyata sebagian besarnya yakni sekitar 7.429,65 hektar di 4.600 lokasi juga belum memiliki sertifikat.¹³

Tabel. 1.1
Tujuh Besar Jumlah dan Luas Lahan Wakaf di Indonesia

No	Nama Provinsi	Jumlah	No	Nama Provinsi	Luas (Ha)
1	Jawa Tengah	99390	1	Sumatera Utara	8223,16
2	Jawa Barat	72117	2	Aceh	7674
3	Jawa Timur	66291	3	Lampung	5640,19
4	Banten	15416	4	Jawa Barat	5075,01
5	Aceh	13984	5	Jawa Tengah	5073,7
6	Lampung	12761	6	Jawa Timur	4362,02
7	Sumatera Utara	10857	7	Riau	2096,61

Sumber: Siwak Kemenag (2020)

Meskipun demikian, studi ini bukan melihat seberapa banyak objek wakaf yang sudah disahkan dengan sertifikat, akan tetapi hal yang cukup menjadi perhatian bagi peneliti adalah terkait sudah sejauh apa pengelolaannya selama ini yang dilakukan oleh para nazhir wakaf. Karena ditinjau dari perkembangan wakaf di Indonesia, telah menunjukkan langkah yang lebih baik dimana peraturan perundang-undangan wakaf semakin diperluas pembahasannya oleh BWI dan Direktorat Pemberdayaan Wakaf di Kemenag RI (Kementerian Agama Republik Indonesia). Bahkan pada Oktober 2018 yang lalu, diluncurkan pula WCP (*Waqf Core Principles*) yang diinisiasi oleh BWI, BI (Bank Indonesia) dan IRTI (*Islamic Research Training*

¹² Badan Pusat Statistik, *Penduduk Indonesia : Hasil Sensus Penduduk 2010*, Badan Statistik Indonesia, 2010, h. 130.

¹³ http://siwak.kemenag.go.id/tabel_jumlah_tanah_wakaf.php, diakses pada tanggal 9 Maret 2020

Istitute) IsDB (*Islamic Development Bank*) dalam rangka meningkatkan tata kelola nazhir-nazhir lembaga, sehingga mereka dapat mengelola harta wakaf dan menyalurkan hasilnya dengan optimal.¹⁴ Kondisi ini tentu sangat menggembirakan, mengingat aturan internasional ini adalah yang pertama kalinya dibuat dan ke depannya diharapkan lembaga-lembaga wakaf baik di nasional maupun internasional dapat bersinergi satu sama lain.

Wakaf saat ini juga sudah semakin besar cakupannya dan lebih memudahkan sebagaimana dapat dilihat di dalam UU. No. 41 2004 pasal 15 dan 16, PP No. 42 tahun 2006 dan peraturan BWI No. 4 tahun 2010. Dimana dijelaskan mengenai jenis-jenis harta wakaf yang terdiri dari benda bergerak dan benda tidak bergerak. Sebagai contoh, wakaf uang, wakaf saham yang sudah diluncurkan pada tahun 2019. Bahkan, pada 10 Maret 2020 telah disetujui pula CWLS (*Cash Waqf Linked Sukuk*). CWLS yang telah diluncurkan memiliki nilai nominal sebesar 50,849 milyar Rupiah.¹⁵ Sehingga, hal ini menambah potensi aset wakaf, yang nilainya mencapai Rp 2.000 triliun dari 420 hektar lahan wakaf dan potensi wakaf uang telah mencapai 188 triliun Rupiah per tahun.¹⁶

Selain itu, saat ini lembaga wakaf uang saja di Indonesia menurut BWI sudah berjumlah mencapai 224 nazhir yang terdaftar per Oktober 2019. Sedangkan, untuk total nazhir di Indonesia menurut dari Siwak Kemenag 2019 diperkirakan ada sekitar 395 ribu nazhir yang didominasi oleh nazhir perorangan daripada institusi maupun organisasi. Lebih khusus lagi, di Sumatera Utara jumlah nazhir wakafnya sekitar 16.295. Selanjutnya, untuk tanah wakaf yang sudah disertifikasi berjumlah 8.707, namun yang terdaftar di BPN hanya 1.684. Dari 4.046 koperasi syariah, juga baru 300 koperasi syariah atau hanya 7 persen koperasi syariah yang berperan sebagai nazhir wakaf.¹⁷

¹⁴ <https://www.bwi.go.id/1641/2018/10/berita/berita-wakaf/indonesia-luncurkan-waqf-core-principles-dan-waqf-linked-sukuk-di-forum-imf-bank-dunia/>, diakses pada tanggal 22 Agustus 2020.

¹⁵ <https://www.djppr.kemenkeu.go.id/page/load/2736/penerbitan-sukuk-wakaf--cash-waqf-linked-sukuk--cwls--seri-sw001-pada-tanggal-10-maret-2020-dengan-cara-private-placement>, diakses pada tanggal 22 Agustus 2020.

¹⁶ <https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/wakaf/19/09/30/pymexa383-bwi-potensi-aset-wakaf-capai-rp-2000-triliun-per-tahun>, diakses pada 22 Agustus 2020.

¹⁷ <https://republika.co.id/berita/qacjdf318/peran-koperasi-syariah-dalam-optimalisasi-wakaf-uang>, diakses pada 22 Agustus 2020.

Apabila ditinjau kembali fungsi nazhir itu sendiri menurut UU No. 41 pasal 11 tentang tugas nazhir wakaf yaitu melakukan pengadministrasian harta benda wakaf; mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi, dan peruntukannya; mengawasi dan melindungi harta benda wakaf; dan melaporkan pelaksanaan tugas kepada BWI.¹⁸ Serta dilihat dari jumlah yang nazhir yang telah disebutkan, maka dapat dikatakan bahwa pengelolaan wakaf belum sepenuhnya optimal. Karena jumlah wakaf yang terkumpul masih sangat kecil yakni baru mencapai 400 milyar untuk wakaf uang dan 300 milyar dari akumulasi wakaf uang dan zakat yang dikumpulkan oleh koperasi syariah di Indonesia.¹⁹ Selain itu, kurangnya sosialisasi dan literasi wakaf modern juga memperparah keadaan, dimana pada tahun 2020 dikategorikan rendah dengan skor 57,67 untuk pemahaman dasar wakaf dan 37,97 untuk pemahaman lanjutan tentang wakaf dari jumlah responden sebanyak 3.200 orang secara nasional.²⁰

Keadaan bermula dari fenomena yang kerap kali terjadi yaitu anggapan masyarakat terhadap wakaf yang hanya terbatas untuk urusan spiritual daripada meningkatkan ekonomi kerakyatan. Begitu pula, pengelolaan yang dilakukan oleh mayoritas nazhir wakaf belum sepenuhnya profesional atau dapat dikatakan masih konvensional. Maksudnya pola pikir nazhir wakaf kebanyakannya masih terlampau sederhana, dimana ia cukup menerima harta wakaf untuk digunakan selamanya atau pun dalam periode waktu tertentu dengan tujuan sebagai keperluan yang berkaitan dengan kegiatan agama saja, dalam arti tersirat tidak boleh dibisniskan.²¹ Padahal, dari tanah wakaf saja dapat dijadikan suatu lahan yang produktif demi memenuhi biaya-biaya bulanan wajib dari tempat ibadah misalnya biaya listrik, air, kebersihan dan lainnya. Kondisi tersebut tentu berkebalikan dengan tugas kewajiban nazhir secara global menurut ahli *fiqh* yaitu melakukan segala hal yang berkaitan dengan perlindungan terhadap harta wakaf, penjagaan terhadap kemaslahatannya,

¹⁸ Lihat UU No. 41 Tahun 2004, h. 6.

¹⁹ <https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/wakaf/19/09/30/pymexa383-bwi-potensi-aset-wakaf-capai-rp-2000-triliun-per-tahun> dan <https://republika.co.id/berita/qacjdf318/peran-koperasi-syariah-dalam-optimalisasi-wakaf-uang>, diakses pada 22 Agustus 2020

²⁰ Badan Wakaf Indonesia, "Laporan Hasil Survei Indeks Literasi Wakaf 2020," vol. 1, 2020, h. 8.

²¹ Amelia Fauzia, Tati Rohayati, dan Endi Aulia Garadian, *Fenomena Wakaf Di Indonesia* (Jakarta: Badan Wakaf Indonesia, 2016), h. 2.

pengembangan kemanfaatannya, dan membagikan hasil harta wakaf kepada yang berhak.²²

Berikutnya, peneliti mencoba membahas secara rinci permasalahan wakaf ini khususnya pada nazhir wakaf, yang berakar dari tiga aspek penting yakni di dalam organisasinya, sumber daya manusianya dan manajemen wakaf itu sendiri.

Pertama, dari segi organisasi, kegiatan wakaf di Indonesia umumnya dikelola oleh nazhir perorangan dibandingkan lembaga yang berbentuk badan hukum. Nazhir diangkat hanya berdasarkan pada kepercayaan, kekerabatan ataupun ketokohnya di dalam masyarakat tanpa mempertimbangkan bagaimana keahliannya dalam mengelola harta wakaf.²³ Bahkan proses perekrutan nazhir wakaf dianggap sebagaimana halnya warisan, misalnya apabila si ayah meninggal, maka si anak secara otomatis menjadi nazhir wakaf selanjutnya. Jumlah nazhir perorangan pun masih banyak yang belum tercatat dan belum ada upaya konkrit untuk memberikan sertifikasi nazhir wakaf.²⁴

Sementara itu, profesi nazhir juga masih saja dianggap sebelah mata oleh masyarakat yang mayoritas berpola pikir konvensional konservatif yakni sulit diajak untuk maju. Mereka menganggap profesi nazhir bersifat sukarela. Para nazhir juga lebih menjadikan pekerjaannya sebagai sampingan daripada pekerjaan utama.²⁵ Sehingga, tidak heran jabatan nazhir didominasi oleh orang-orang yang sudah tua yang hanya menjadikan jabatannya sebagai pengabdian yang berorientasi akhirat daripada memikirkan pemberdayaan yang optimal dan berkelanjutan.

²² Wahbah Az-Zuhaily, *Al-Fiqhul Islām Wa Adillatuhu* (Lebanon: Dār Al-Fikr Al-Ma'āshir, 2002), h. 233.

²³ Nil Firdaus, Amiur Nuruddin, dan Fifi Hasmawati, "Problematic Analysis of Cash Waqf Management in West Sumatera through Analytic Network Process (ANP) Approach," *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences* 2, no. 3 (2019), h. 138.

Lihat juga Khalifah Muhamad Ali et al., "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf Di Indonesia," *AL-FALAH : Journal of Islamic Economics* 3, no. 1 (2018), h. 11.

²⁴ A. Zamakhsyari Baharuddin dan Rifqi Qowiyul Iman, "Nazhir Wakaf Profesional, Standarisasi dan Problematikanya," *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam* 3, no. 2 (2018), h. 70.

Lihat juga, Komite Nasional Keuangan Syariah, "Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024," *Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional*, 2018, h. 250.

²⁵ Nurul Huda et al., "Manajemen Pengelolaan Wakaf Di Indonesia Timur," *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, Vol 20, no. 1 (2017), h. 8.

Kedua, dari segi SDM-nya (Sumber Daya Manusia), fenomena yang terjadi belakangan ini bahwasannya jabatan nazhir wakaf diisi oleh orang-orang yang berkompotensi rendah. Masalah yang sering muncul dan tidak kunjung diseriuisi oleh para nazhir yaitu masalah sengketa tanah wakaf akibat tidak adanya sertifikat tanah wakaf. Sehingga, harta wakaf hilang begitu saja. Meskipun diurus ke ranah hukum, kebanyakannya aset wakaf tidak terselamatkan.²⁶ Kemudian, dari sekian banyak tanah wakaf yang bersertifikat, para nazhir wakaf belum berupaya penuh untuk mengelolanya menjadi lahan yang produktif. Mereka lebih memilih untuk mengelola secara tradisional dan untuk hal-hal yang bersifat konsumtif. Lebih parahnya lagi, kepedulian terhadap harta wakaf baik dari nazhir maupun dari masyarakat sebagai penerima manfaat sangatlah minim. Karena harta wakaf tidak dianggap seperti hak milik pribadi oleh mereka.²⁷ Sehingga, harta wakaf dapat saja menjadi rusak dan hampir hilang. Ataupun, ada pula nazhir yang mengambil keuntungan pribadi dengan cara menyalahgunakan peruntukan harta wakaf, misalnya dengan cara menyewakan tanah wakaf untuk bisnis personal atau menjual harta wakaf kepada pihak ketiga dengan prosedur yang tidak tepat.²⁸

Permasalahan sumber daya manusia khususnya pada lingkup nazhir wakaf sangatlah menarik perhatian para peneliti ekonomi Islam dan perlu adanya upaya besar untuk diperbaiki. Mengingat nazhir ini lah yang menjadi penentu keberhasilan wakaf atau tidak, meskipun nazhir bukan merupakan bagian rukun dari wakaf.

Ketiga, dari segi manajemen sebagai lanjutan dari rendahnya kualitas SDM, berdampak pada kurang menariknya *packaging* produk wakaf yang ditawarkan oleh nazhir dan timbulnya pandangan sebelah mata dari masyarakat mengenai nazhir yang kurang amanah, tidak jujur dan kurang adil. Hal ini dipicu oleh minimnya sosialisasi dan edukasi. Sehingga, jumlah wakif yang memberikan hartanya untuk diwakafkan masih tetap relatif minim.²⁹ Padahal manajemen wakaf yang diharapkan oleh

²⁶ Jaenal Arifin, "Problematika Perwakafan Di Indonesia (Telaah Historis Sosiologis)," *Ziswaf* 1, no. 2 (2014), h. 263.

²⁷ Baharuddin dan Iman, "Nazhir Wakaf Profesional, Standarisasi Dan Problematikanya," h. 69.

²⁸ Ahmad Syukron, "Rekonstruksi Hukum Islam: Kajian Historis Atas Urgensi Pelembagaan Wakaf Produktif Di Indonesia," *Jurnal Penelitian* 8, no. 2 (2012), h. 279–280.

²⁹ Syukron, h. 279–280. Lihat juga <https://mediaindonesia.com/read/detail/261989-literasi-masyarakat-terkait-wakaf-masih-kurang.html>, diakses pada tanggal 23 Maret 2020.

masyarakat yakni manajemen profesional dengan menjunjung tinggi transparansi, pertanggung-jawaban umum, standar operasional dan efisien.³⁰ Menurut Mubarak, seharusnya nazhir juga setidaknya memiliki dua keunggulan yang perlu ditonjolkan yaitu keunggulan komparatif yang berbasis pada keunggulan sumber daya alam dan keunggulan kompetitif yang berbasis pada sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan mampu berdaya saing agar dapat mengelola sumber daya alam dengan benar dan maksimal.³¹

Manajemen wakaf yang profesional dilihat dari kecerdasan nazhir yang dicerminkan oleh standar pendidikan yang tinggi agar proses pemberdayaan wakaf tidak merugikan orang lain. Selain itu, nazhir juga dituntut memiliki keterampilan yang lebih agar dapat berinovasi dalam memotivasi sasaran wakaf. Nazhir juga tidak boleh terpengaruh oleh kepentingan sepihak maupun kepentingan eksternal ketika menjalankan tugasnya.³²

Sayangnya, saat ini nazhir justru kurang memahami perihal perwakafan, berkomitmen rendah dan kurang maksimal dalam mematuhi kode etik nazhir.³³ Pembinaan nazhir terhitung begitu minim dilakukan baik dari pemerintah, lembaga-lembaga maupun organisasi keislaman.³⁴ Sehingga, tercetus usulan dari berbagai pihak untuk meningkatkan biaya APBN (Anggaran Pembelanjaan Negara) dalam upaya mengembangkan wakaf khususnya nazhir wakaf yang menjadi penggerak wakaf.³⁵

Penelitian dari Fikri mengungkapkan bahwa dari lembaga yang berwujud NGO (*Non Governmental Organization*) non keagamaan saja ditemukan banyak kelemahan terkait akuntabilitas.³⁶ Sedangkan, lembaga NGO keagamaan hanya fokus

³⁰ Musyfikah Ilyas, "Profesionalisme Nazhir Wakaf Dalam Pemberdayaan Ekonomi," *Jurnal Al-Qadau: Peradilan Dan Hukum Keluarga Islam* 4, no. 1 (2017), h. 77–84.

³¹ Jaih Mubarak, *Wakaf Produktif* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008), h. 153-154.

³² Ridwan, "Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif," h. 103.

³³ Firdaus, Nuruddin, dan Hasmawati, "Problematic Analysis of Cash Waqf Management in West Sumatera through Analytic Network Process (ANP) Approach," h. 143.

³⁴ Baharuddin dan Iman, "Nazhir Wakaf Profesional, Standarisasi dan Problematikanya," h. 70.

³⁵ <https://sharianews.com/posts/kurangnya-peran-pemerintah-dalam-pengelolaan-wakaf-di-indonesia>, diakses pada tanggal 23 Maret 2020.

³⁶ Ali Fikri, Made Sudarma, dan Bambang Purnomosidhi Eko Ganis Sukoharsono, "Studi Fenomenologi Akuntabilitas Non Governmental Organization," *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 1, no. 3 (2010), h. 409.

berbasis pada kegiatan spiritualitas daripada materi. Disamping itu tentu dijumpai kelemahannya juga pada sisi akuntabilitas³⁷ Di dalam akuntabilitas wakaf, seharusnya perlu diwujudkan sebuah bentuk pelaporan (*reporting*), pelibatan (*involving*) dan cepat tanggap (*responding*) dalam operasionalnya. Akuntabilitas merupakan proses dimana suatu lembaga menganggap dirinya bertanggung-jawab secara terbuka mengenai apa yang dilakukan dan tidak dilakukannya. Sebab akuntabilitas ini dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat kepada lembaga.³⁸ Namun, kebanyakan lembaga kurang transparan dalam melaporkan harta wakaf, sehingga hal-hal yang tidak diinginkan seperti penipuan atau manipulasi data mungkin saja kerap terjadi.

Oleh karenanya, berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, sekiranya nazhir wakaf di Indonesia perlu terus lebih banyak mendalami lagi bagaimana sistem pengelolaan wakaf sejak masa kejayaan Islam pada masa lampau hingga pada masa modern ini. Upaya-upaya yang sudah dilaksanakan oleh negara-negara Islam yang tampaknya berhasil patut untuk dicontoh dan dikembangkan pula di Indonesia, khususnya oleh otoritas kebijakan tertinggi. Sehingga, nantinya dapat ditemukan strategi yang tepat yang nantinya harus diterapkan dalam mentransformasikan profesionalitas kerja di kalangan nazhir wakaf di Indonesia. Penelitian ini akan membahas khusus di provinsi Sumatera Utara. Mengingat Sumatera Utara memiliki jumlah potensi lahan wakaf terbesar, namun pemberdayaannya belum terlihat dengan jelas.

Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “strategi pengembangan nazhir wakaf di Indonesia dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*): studi kasus di Sumatera Utara”. Studi yang dilakukan dengan metode ini nantinya akan menemukan hasil tentang bagaimana sesungguhnya strategi prioritas yang perlu diterapkan terlebih dahulu dalam mengembangkan nazhir di Indonesia. Sehingga, pada akhirnya peningkatan kompetensi dan kualitas nazhir wakaf dapat tercapai terutamanya bagi Sumatera Utara.

³⁷ Fransiskus Randa et al., “Studi Etnografi.pdf,” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 2, no. 1 (2011), h. 35.

³⁸ Achmad Arief Budiman, “Lembaga Pengelola Wakaf,” *Walisongo* 19, no. 1 (2011), h. 75.

B. Identifikasi Masalah

Peneliti mencoba melakukan identifikasi masalah seputar nazhir yang dibagi ke dalam 3 aspek sebagai berikut :

1. *Kepakaran/expert*: tenaga ahli bidang wakaf masih sangat terbatas. Sehingga, sulit melakukan penelitian dan pengembangan.
2. Aspek organisasinya: nazhir wakaf masih didominasi oleh nazhir perorangan daripada lembaga. Kemudian, proses perekrutannya pun masih didasarkan oleh kekerabatan, kepercayaan dan ketokohnya daripada keahlian nazhir itu sendiri. Diperparah lagi, profesi nazhir belum dianggap profesi yang layak dimana nazhir dianggap bersifat sukarela. Sehingga, profesi ini kebanyakan dipegang oleh golongan tua.
3. Aspek SDM-nya: jabatan nazhir kebanyakan diisi oleh orang-orang yang berkompentensi rendah. Ketika terjadi konflik mereka tidak dapat mempertahankan argumen pembelaannya, sehingga berdampak pada hilangnya aset wakaf. Selain itu, nazhir juga belum sepenuhnya mampu mengelola secara produktif asset wakaf yang ada karena masih memiliki *mindset* yang kaku bahwasannya harta wakaf tidak boleh dibisniskan.
4. Aspek Manajemennya: banyak nazhir yang kurang amanah, kurang adil dan tidak jujur dalam pengelolaannya. Nazhir wakaf terutamanya perorangan masih belum paham akan akuntabilitas dan keahlian dalam pelaporan wakaf yang baik dan benar. Sehingga, hal ini berdampak pada tampilan produk wakaf yang kurang menarik di mata masyarakat (wakif). Pembinaan nazhir wakaf juga masih sangat minim dilaksanakan sebagai upaya meningkatkan kualitas nazhir.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini akan membatasi pembahasan tentang bagaimana strategi pengembangan nazhir di Sumatera Utara agar kualitasnya menjadi meningkat dan profesional. Sebelumnya, peneliti akan mencoba menemukan gambaran umum kondisi perwakafan di Indonesia kepada pihak kenazhiran dari otoritas nasional sebagai tambahan referensi. Peneliti juga akan menjelaskan bagaimana tata kelola nazhir wakaf yang baik menurut perspektif Islam. Terkait kasus di Sumatera Utara,

peneliti akan menyajikan bagaimana pengelolaan wakaf yang sesungguhnya terjadi, apa masalah yang dihadapi dan bagaimana menyelesaikan persoalan tersebut berdasarkan pendapat para pakar di Sumatera Utara dan sebagai penguat argumen diambil juga dari pendapat pakar nasional.

D. Rumusan Masalah

Berikut ini dijelaskan rumusan masalah yang akan dibahas lebih terperinci adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi yang selama ini dilakukan dalam pengembangan nazhir wakaf di Sumatera Utara?
2. Bagaimana keadaan lingkungan internal dan eksternal nazhir wakaf di Sumatera Utara saat sekarang ini?
3. Bagaimana urgensi penanganan keadaan lingkungan internal dan eksternal nazhir wakaf di Sumatera Utara di masa mendatang?
4. Apa saja strategi prioritas utama yang perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas nazhir di Sumatera Utara?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui strategi yang selama ini dikembangkan untuk nazhir wakaf di Sumatera Utara.
2. Untuk menyajikan keadaan lingkungan internal dan eksternal nazhir wakaf Sumatera Utara saat sekarang ini.
3. Untuk menjelaskan urgensi penanganan yang akan dilakukan oleh nazhir wakaf di Sumatera Utara di masa mendatang.
4. Untuk memberikan usulan alternatif strategi prioritas utama dalam pengembangan nazhir wakaf di Sumatera Utara.

F. Kegunaan Penelitian

Kegunaan studi ini secara teoritis diharapkan bermanfaat bagi akademisi penggiat wakaf yang sedang melakukan penelitian tentang nazhir wakaf atau yang

hanya sebagai pemerhati wakaf dapat menjadikan tesis ini sebagai tambahan referensi keilmuan.

Selanjutnya, bagi praktisi wakaf diharapkan menjadi semakin terbuka pandangannya terhadap realitas kondisi nazhir di lapangan. Sehingga dapat pula membenarkan ataupun menemukan solusi lain dalam mengatasi kenazhiran di Indonesia khususnya Sumatera Utara.

Terakhir, bagi pengambil kebijakan seperti BWI, Kemenag, dan Pemerintah Daerah diharapkan untuk mempertimbangkan hasil dari penelitian ini dalam proses pengambilan keputusan. Disamping itu, diharapkan juga senantiasa bersinergi atau memiliki visi misi yang sama dalam rangka memajukan peradaban ekonomi umat melalui wakaf. Agar kejayaan wakaf di masa lampau dapat terulang kembali di masa sekarang khususnya di negara Indonesia yang tercinta ini .

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Merujuk kepada hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan nazhir wakaf melalui pelatihan dan pembinaan yang diterapkan saat ini masih perlu disempurnakan.
2. Keadaan lingkungan internal dan eksternal nazhir wakaf di Sumatera Utara pada masa kini meliputi:
 - a. Kekuatan saat ini: latar belakang pendidikan yang ditempuh sudah tinggi dan hukum UU yang mengatur nazhir dianggap sudah jelas. Kemudian, kemampuan komunikasi yang baik daripada nazhir dan pengalaman organisasi menjadi nilai tambah nazhir wakaf di Sumut. Selain itu, kemampuan-kemampuan nazhir untuk bertindak amanah, bertanggung-jawab, jujur, dan mampu mengatasi masalah
 - b. Kelemahan saat ini: pemilihan nazhir di kalangan masyarakat yang masih berdasarkan kekeluargaan/kepercayaan dan didominasi oleh nazhir yang berusia lanjut. Kemudian masalah imbalan nazhir yang belum layak porsinya atau masih dianggap sebagai pekerjaan sukarela. Selain itu, pengasahan kompetensi nazhir dengan program pembinaan masih sangat kurang. Serta, permasalahan dalam pembagian tugas dan tanggung-jawab masing-masing yang masih belum rapi.
 - c. Peluang saat ini: dapat dilihat dari terus tumbuh berkembangnya jumlah nazhir di Sumatera Utara. Lalu, banyaknya tokoh berpengaruh yang dapat menjadi calon wakif baru. Kemudian sifat kedermawanan yang sudah melekat pada orang Indonesia baik di dalam negeri maupun di luar negeri untuk berwakaf.
 - d. Ancaman saat ini: turunnya pendapatan penduduk khususnya di Sumatera Utara yang disebabkan oleh pandemi maupun resesi ekonomi global

akibat kebijakan pemerintah yang kurang tegas dan pemahaman masyarakat salah dalam memahami wakaf

3. Urgensi penanganan yang sangat penting dari segi internal dan eksternal ke depannya menurut perspektif responden adalah:
 - a. Kekuatan di masa mendatang: mengutamakan kedisiplinan nazhir sebagai wujud ketaatannya terhadap aturan agama dan UU. Kemudian, mengasah *skill* para nazhir agar dapat benar-benar amanah, jujur, bertanggung-jawab dalam menjalankan tugasnya. Serta perlunya merevisi kembali UU wakaf yang sudah ada saat ini.
 - b. Kelemahan di masa mendatang: perlunya perhatian dalam bentuk sokongan dana dari pemerintah secara berkesinambungan untuk keperluan pemberdayaan nazhir, menetapkan nilai imbalan yang sesuai standar kesejahteraan nazhir secara umum, meningkatkan kompetensi dan melakukan pengawasan secara rutin.
 - c. Peluang di masa mendatang: mensosialisasikan wakaf secara lebih luas agar kesadaran dan keinginan masyarakat atau calon-calon wakif baru meningkat. Selanjutnya, terus meningkatkan perkembangan lembaga wakaf dengan mendorong nazhir-nazhir perorangan menjadi lembaga. Serta membuka celah untuk berkolaborasi dengan lembaga wakaf yang maju dan baik dalam pengelolaannya.
 - d. Ancaman di masa mendatang: pendapatan masyarakat yang berkurang karena pandemi dan melemahnya ekonomi. Serta, meluruskan pemahaman masyarakat mengenai konsep wakaf.
- 2) Strategi prioritas utama yang perlu dilaksanakan di Sumatera Utara ini adalah meningkatkan kualitas para nazhir dengan cara memupuk kompetensi menjadi lebih baik dan menetapkan pembagian tugasnya sesuai dengan bidang kompetensi masing-masing.

B. Saran-saran

Adapun saran-saran yang akan peneliti sampaikan berdasarkan hasil kesimpulan adalah:

1. Bagi nazhir, diharapkan untuk meningkatkan kualitasnya daripada kuantitasnya dalam pengelolaan wakaf. Dengan cara, nazhir kalangan tua benar-benar harus memberikan kesempatan bagi siapa pun terutamanya kaum muda yang aktif untuk berinovasi. Karena wakaf ini diharapkan nilai manfaatnya selalu stabil bahkan bertambah. Selain itu, nazhir wakaf juga harus mencoba mengelola wakaf produktif dengan serius, bukan hanya wakaf untuk keperluan konsumtif (wakaf melalui uang) saja yang selama ini telah dilakukan. Agar masyarakat dapat lebih percaya untuk menitipkan hartanya di jalan Allah kepada nazhir yang tepat.
2. Bagi wakif, dituntut untuk cerdas dalam memilih nazhir yang amanah menempatkan hartanya sebagai wakaf. Dimana nazhir pertama-tama harus mempertimbangkan kompetensinya dalam mengelola harta wakaf. Sebaiknya wakif perlu banyak bertanya kepada otoritas seperti BWI tentang prosedurnya agar tidak terjadi konflik ke depannya setelah ia meninggal.
3. Bagi BWI provinsi, diharapkan BWI lebih banyak mendekatkan diri lagi dengan masyarakat dengan cara mengadakan acara-acara yang menarik di berbagai tempat seperti kampus, masjid, pasar, lapangan, dan fasilitas publik lainnya dengan mengajak kerjasama pemerintah setempat dan lembaga wakaf nasional yang maju. agar kebiasaan berwakaf dapat terbentuk dan tidak asing dalam pandangan masyarakat terutamanya terkait wakaf produktif. Serta, membuka peluang bagi masyarakat untuk dapat ikut andil dalam mengelola lahan-lahan produktif sebagai pekerja yang membantu nazhir.
4. Bagi otoritas, wakaf ini merupakan suatu instrumen keuangan yang sangat potensial untuk membantu pemerintah dalam mengentaskan masalah kemiskinan dan mengatasi hutang negara. Oleh sebab itu, pemerintah seharusnya mendukung penuh pelaksanaan wakaf.
5. Bagi peneliti, hasil dari penelitian ini dapat menjadi suatu rujukan utama ataupun pendukung bagi peneliti yang sedang berkecimpung mengenai wakaf dan diharapkan adanya jenis strategi lainnya untuk nazhir wakaf yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, Marina, Shofian Ahmad, Ahmad Dahlan Salleh, dan Mohd Fairuz Md Salleh. "The SWOT Analysis of Waqf Governance in Brunei Darussalam." *International Research Journal of Shariah, Muamalat and Islam* 2, no. 3 (2020): 01–22. <https://doi.org/10.35631/irjsmi.23001>.
- Alhabshi, Syed Musa, Agastya Widhi Harjunadhi, dan Lisa Listiana. "Waqf for Socio-Economic Development: A Perspective of Ibn Khaldun." *Journal of Ibn Haldun Studies, Ibn Haldun University* 5, no. 1 (2020): 83–94. <https://doi.org/10.36657/ihcd.2020.67>.
- Ali, Khalifah Muhammad, Meida Yuliani, Sri Mulatsih, dan Zaki Abdullah. "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf Di Indonesia." *AL-FALAH: Journal of Islamic Economics* 3, no. 1 (2018): 1. <https://doi.org/10.29240/jie.v3i1.345>.
- Al-Kubaisi, Muhammad Abid Abdullah. *Ahkam Al-Waqf Fi Al-Syari'ah Al-Islamiyyah*. Baghdad: Matba'ah al-Irsyad, 1977.
- An-Nawawi, Abu Zakaria Yahya Ibn Syaraf. *Rauḍah At-Ṭālibîn*. 8th ed. Kairo: Al-Maktab Al-Islāmi li At-Ṭaba'ah wa An-Nasyr, 1996.
- Arifin, Jaenal. "Problematika Perwakafan di Indonesia (Telaah Historis Sosiologis)." *Ziswaf* 1, no. 2 (2014): 249–72.
- Aziz, Anwar, dan Jawwad Ali. "A Comparative Study of Waqf Institutions Governance in India and Malaysia." *Intellectual Discourse* 26, no. December 2018 (2018): 1229–46.
- Aziz, Muhammad. "Peran Badan Wakaf Indonesia (BWI) dalam Mengembangkan Prospek Wakaf Uang di Indonesia." *JES (Jurnal Ekonomi Syariah)* 1, no. 2 (2017): 188–208. <https://doi.org/10.30736/jes.v1i2.15>.
- Az-Zuhailly, Wahbah. *Al-Fiqhul Islām Wa Adillatuhu*. Lebanon: Dār Al-Fikr Al-Ma'āsir, 2002.
- Badan Pusat Statistik. *Penduduk Indonesia : Hasil Sensus Penduduk 2010*. Badan Statistik Indonesia, 2010. <https://www.bps.go.id/>.
- Badan Wakaf Indonesia. "Laporan Hasil Survey Indeks Literasi Wakaf 2020." Vol. 1, 2020.
- . "Laporan Kegiatan Perwakilan Badan Wakaf Provinsi Sumatera Utara." Medan, 2019.
- Baharuddin, A. Zamakhsyari, dan Rifqi Qowiyul Iman. "Nazir Wakaf Profesional,

Standarisasi Dan Problematikanya.” *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam* 3, no. 2 (2018): 62–74.
<http://ejournal.iainkendari.ac.id/lifalah/article/view/1197>.

Bank Indonesia, dan UNAIR. *Wakaf: Pengaturan dan Tata Kelola yang Efektif. Seri Ekonomi dan Keuangan Syariah*. Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah - Bank Indonesia, 2016.

BI, BWI, dan IRTI-IsDB. *Waqf Core Principles. Islamic Social Sector Development Initiatives*, 2018.

Budiman, Achmad Arief. “Lembaga Pengelola Wakaf.” *Walisongo* 19, no. 1 (2011): 75–102.

Cizacka, Murat. “Awqaf in History dan Its Implications for Modern Islamic Economies.” *Islamic Economic Studies* 6, no. 1 (1998): 43–70.

Direktorat Jenderal Pemberdayaan Wakaf. *Fiqh Wakaf*. Jakarta: Kemenag, 2006.

———. *Strategi Pengembangan Wakaf Tunai di Indonesia*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2013.

Direktorat Pengembangan Zakat dan Wakaf. *Nazhir Wakaf Profesional dan Amanah*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2005.

Fauzia, Amelia, Tati Rohayati, dan Endi Aulia Garadian. *Fenomena Wakaf di Indonesia*. Jakarta: Badan Wakaf Indonesia, 2016. www.bwi.or.id.

Fikri, Ali, Made Sudarma, dan Bambang Purnomosidhi Eko Ganis Sukoharsono. “Studi Fenomenologi Akuntabilitas Non Governmental Organization.” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 1, no. 3 (2010): 417–28.

Firdaus, Achmad. *Maslahah Performa (MaP)*. 1st ed. Yogyakarta: Penerbit K-Media, 2020.

Firdaus, Nil, Amiur Nuruddin, dan Fifi Hasmawati. “Problematic Analysis of Cash Waqf Management in West Sumatera through Analytic Network Process (ANP) Approach.” *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 2, no. 3 (2019): 285–98.
<https://doi.org/10.33258/birci.v2i3.429>.

Furqon, Ahmad. “Nazir Wakaf Berbasis Wirausaha Sosial di Yayasan Muslimin Kota Pekalongan.” *Madinia Jurnal Kajian Islam* 20, no. 1 (2016): 55–68.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29300/madania.v20i1.85>.

Haji-Mohiddin, Hajah, Mas, Nooraini. “Waqf Development in Malaysia and

- Singapore: A Comparative Study,” 2015. <http://theses.dur.ac.uk/11118>.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. 2nd ed. Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Haneef, Mohamed Aslam Mohamed, Nazrol Kamil Bin Mustaffa Kamil, dan Qurroh Ayuniyyah. “Development of Waqf in Indonesia: The SWOT Analysis of Indonesia Waqf Board (Bwi).” *Al-Infraq: Jurnal Ekonomi Islam* 8, no. 2 (2017): 136–50. <https://doi.org/10.32507/ajei.v8i2.16>.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo, 2009.
- Hasan, Tholhah. “Pemberdayaan Nazir.” *Al- Awqaf Jurnal Wakaf Dan Ekonomi Islam* 4, no. 11 (2011).
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010.
- Huda, Nurul, Nova Rini, Yosi Mardoni, Desti Anggraini, dan Khamim Hudori. “Manajemen Pengelolaan Wakaf Di Indonesia Timur.” *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 20, no. 1 (2017): 1–17. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2016.v20.i1.2035>.
- <https://www.rumahwakaf.org/ternyata-sebagian-besar-fasilitas-umum-dan-ibadah-di-arab-saudi-berasal-dari-wakaf/>, diakses pada tanggal 23 Maret 2020.
- <https://www.bwi.go.id/4222/2019/12/berita/berita-wakaf/kisah-wakaf-sumur-utsman-bin-affan/>, diakses pada tanggal 7 Januari 2020.
- http://siwak.kemenag.go.id/tabel_jumlah_tanah_wakaf.php, diakses pada tanggal 9 Maret 2020.
- <https://www.bwi.go.id/1641/2018/10/berita/berita-wakaf/indonesia-luncurkan-waqf-core-principles-dan-waql-linked-sukuk-di-forum-imf-bank-dunia/>, diakses pada tanggal 22 Agustus 2020.
- <https://www.djppr.kemenkeu.go.id/page/load/2736/penerbitan-sukuk-wakaf--cash-waqf-linked-sukuk--cwls--seri-sw001-pada-tanggal-10-maret-2020-dengan-cara-private-placement>, diakses pada tanggal 22 Agustus 2020.
- <https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/wakaf/19/09/30/pymexa383-bwi-potensi-aset-wakaf-capai-rp-2000-triliun-per-tahun>, diakses pada tanggal 22 Agustus 2020.
- <https://republika.co.id/berita/qacjdf318/peran-koperasi-syariah-dalam-optimalisasi>

wakaf-uang, diakses pada tanggal 22 Agustus 2020.

<https://mediaindonesia.com/read/detail/261989-literasi-masyarakat-terkait-wakaf-masih-kurang.html>, diakses pada tanggal 23 Maret 2020

<https://sharianews.com/posts/kurangnya-peran-pemerintah-dalam-pengelolaan-wakaf-di-indonesia>, diakses pada tanggal 23 Maret 2020.

<http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/EKMA5312-M1.pdf>, diakses pada tanggal 24 Agustus 2020.

<http://wakaf.uinsu.ac.id/page/123/visi-dan-misi>, diakses pada tanggal 18 Desember 2020.

<http://wakaf.muhammadiyah.or.id/content-3-sdet-sejarah.html>, diakses pada tanggal 18 Desember 2020.

<https://www.bwi.go.id/profil-badan-wakaf-indonesia/>, diakses pada tanggal 12 Januari 2021.

<https://www.bwi.go.id/5518/2020/10/02/pertumbuhan-wakaf-nasional-bisa-bantu-tingkatkan-kesejahteraan-indonesia-saat-pandemi-covid-19/>, diakses pada tanggal 12 Januari 2021.

<https://dki.kemenag.go.id/tugas-dan-fungsi-bidang-penerangan-agama-islam-zakat-dan-wakaf>, diakses pada tanggal 12 Januari 2021.

<https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/wakaf/18/01/26/p34v39396-ini-enam-tantangan-perwakafan-di-indonesia>, diakses pada tanggal 17 Januari 2021.

<https://covid19filantropi.id/pandemi-covid-19-survei-terbaru-caf-indonesia-paling-dermawan-di-asia/>, diakses pada tanggal 20 Januari 2021.

<https://www.statista.com/statistics/283351/top-20-countries-world-giving-index/>, diakses pada tanggal 22 Maret 2021.

Ihsan, Hidayatul, Eliyanora, and Yossi Septriani. "Akuntabilitas Pada Institusi Wakaf: Studi Kasus Pada Wakaf Darut Tauhid." *National Conference of Applied Sciences, Engineering, Business and Information Technology*, 2016. <http://repo.pnp.ac.id/677/>.

Ilyas, Musyfikah. "Istibdal Harta Benda Wakaf Perspektif Hukum Islam." *Jurisprudentie : Jurusan Ilmu Hukum Fakultas Syariah Dan Hukum* 3, no. 2 (2016): 138–50.

———. "Profesionalisme Nazhir Wakaf Dalam Pemberdayaan Ekonomi." *Jurnal*

Al-Qadau: Peradilan Dan Hukum Keluarga Islam 4, no. 1 (2017): 71–94.
<https://doi.org/10.24252/al-qadau.v4i1.5719>.

Iqmal, Muhammad, Hisham Kamaruddin, Rosnia Masruki, dan Mustafa Mohd Hanefah. “Waqf Management Practices: Case Study in a Malaysian Waqf Institution.” *World Journal of Social Sciences* 8, no. 3 (2018): 1–12.
<https://www.researchgate.net/publication/328133339>.

Islam, Md Thowhidul. “Historical Development of Waqf Governance in Bangladesh: Challenges and Prospects.” *Intellectual Discourse* 26 (2018): 1129–65.

Istijanto. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005.

Janom, Norjansalika, Mohd Zairul Izham, Fairuz Suraya Mansor, Syaripah Ruzaini Syed Aris, Nor Shahniza Kamal Bashah, dan Noor Habibah Arshad. “Review on Success Factors of Waqf Information Management System in Malaysia.” *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science* 16, no. 1 (2019): 412. <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v16.i1.pp412-419>.

Johari, Norhanizah, Nazifah Mustaffha, dan Latifa Bibi Musafar Hameed. “Internal Control Issues in Waqf Management: Insights from the Literature.” *Proceeding of the 3rd International Conference on Management & Muamalah 2016* 2016, no. November (2016): 156–64.

Kamarubahrin, Aimu Fadzirul, dan Abdullah Mohammed Ahmed Ayedh. “Critical Review on Waqf Experiences: Lessons from Muslim and Non-Muslim.” *Iqtishadia* 11, no. 2 (2018): 332. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v11i2.3272>.

Kasdi, Abdurrohman. “Ikhtiar Pengembangan Wakaf Produktif: Studi Analisis Pemikiran Monzer Kahf tentang Wakaf Produktif.” *Equilibrium* 1, no. 2 (2013): 163–80. <https://doi.org/10.21043/equilibrium.v1i2.207>.

Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2016.

Kayadibi, Saim, Zarinah Hamid, and Norma Md Saad. “The Contribution of Waqf Institutions in Malaysia and Turkey in Improving the Socio-Economic Conditions of the Society.” *Turkish Journal of Islamic Economics* 4, no. 1 (2017): 1–29. <https://doi.org/10.15238/tujise.2017.4.1.1-29>.

Kementerian Agama RI. *Alquran Dan Terjemahannya (Aplikasi Android)*, 2020.

Khaldun, Ibnu. *Mukaddimah (Terjemahan)*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2011.

Komite Nasional Keuangan Syariah. “Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-

- 2024.” *Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional*, 2018.
- “Laporan Keuangan Wakaf UINSU Sampai September,” 2020. www.wakaf.uinsu.ac.id.
- Mangkunegara, A Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Manzūr, Ibnu. *Lisānul ‘Arab*. 3rd ed. Makkah Al-Mukarramah: Dār Al-Bāz, 1996.
- Mathis, Robert L, dan John H Jackson. *Manajemen Resource: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Mohammad Abdullah. “Islamic Endowment (Waqf) in India: Towards Poverty Reduction of Muslims in the Country.” *Journal of Research in Emerging Markets* 2, no. 2 (2020): 48–60. <https://doi.org/10.30585/jrems.v2i2.482>.
- Mubarok, Jaih. *Wakaf Produktif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008.
- MUI Sumut. “Profil Kedai Wakaf MUI Sumut.” *Halal Mart MUI Sumut*, 2018.
- Muntaqo, Firman. “Problematika Dan Prospek Wakaf Produktif Di Indonesia.” *Al-Ahkam* 25, no. 1 (2015): 83–108.
- Nawawi, Hadari, and Mimi Martini. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajahmada University, 1994.
- Noipom, Tawat, dan Aris Hassama. “Waqf in a Non-Muslim Country: A Preliminary Survey of Waqf in Thailand.” *Share: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam* 6, no. 1 (2017): 41–52. <https://doi.org/10.22373/share.v6i1.1517>.
- Notoatmojo, Soekidjo. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Noviyanti, Ririn. “Pengelolaan Keuangan Publik Islam Perspektif Historis.” *Iqtishodia Jurnal Ekonomi Syariah* 1, no. 1 (2016): 95–109.
- Nur, Agustiar Syah. *Memahami Beberapa Konsep Kepemimpinan*. Padang: IKIP Padang, 1995.
- Pengurus Forum Nazhir Sumatera Utara. *FNSU*. Medan: FNSU, 2019.
- Priyono, and Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. I. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
- Puspa, Tiara. “Strategic Management and Waqf: A Proposition.” *Indonesian*

Management and Accounting Research 17, no. 1 (2018): 47–65.

Putri, Khairiya Saini. “Pembinaan Nazhir Wakaf Di Kemenag Kota Padang Dan BWI Sumatera Barat.” UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.

Qahaf, Munzir. *Al-Waqf Al-Islāmi; Taṭawwuruḥu, Idāratuḥu, Tanmiyyatuḥu*. Lebanon: Dār Al-Fikr Al-Ma’āshir, 2006.

Randa, Fransiskus, Iwan Triwuyono, Unti Ludigo, dan Eko Ganis Sukoharsono. “Studi Etnografi.pdf.” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 2, no. 1 (2011): 35–51.

Rangkuti, Freddy. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. 20th ed. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2017.

Rashid, Syed Khalid. “Potential of Waqf in Contemporary World.” *Journal of King Abdulaziz University, Islamic Economics* 31, no. 2 (2018): 53–69. <https://doi.org/10.4197/Islec.31-2.4>.

Ridwan, Murtadho. “Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif.” *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 3, no. 1 (2012): 91. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v3i1.91-109>.

Rusydiana, Aam, dan Solihah Sari Rahayu. “Bagaimana Strategi Pengembangan Wakaf Tunai di Indonesia?” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)* 5, no. 1 (2019): 15. <https://doi.org/10.20473/jebis.v5i1.10416>.

Saad, Norma Md. “Best Practices of Waqf: Experiences of Malaysia and Saudi Arabia.” *Journal of Islamic Economics Lariba* 2, no. 2 (2016): 57–74. <https://doi.org/10.20885/jielariba.vol2.iss2.art5>.

Sani, Amalia. “Implementasi Peran Nazhir Dalam Pengelolaan Tanah Wakaf Secara Produktif.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Bidang Hukum Dan Keperdataan* 1 (2017): 29–37.

Sari Pertiwi, R, M Nafik Hadi Ryandono, K Rofiah, dan Anita. “Regulations and Management of Waqf Institutions in Indonesia and Singapore: A Comparative Study.” *KnE Social Sciences* 3, no. 13 (2019): 766. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i13.4246>.

Sharip, Sharfizie Mohd, Marinah Awang, dan Ramlee Ismail. “Management Effectiveness in Waqf Institutions in Malaysia: A Literature Review.” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 9, no. 11 (2019): 254–71. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i11/6546>.

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN,

2004.

Siraj, Siti Alawiah, dan Yusof Ismail. "Strategic Planning and Accountability of Waqf Management in Malaysia." *4th International Conference on Inclusive Islamic Financial Sector Development 2015*, no. November (2015): 1–26. <http://irep.iium.edu.my/47814/>.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Suryana. *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2006.

Sya'labi, Muhammad Mustafa. *Muhāḍarat Fī Awqāf Wa Al-Washiyyah*. Iskandariyah: Maṭba'ah Al-Ma'ārif, 1957.

Syukron, Ahmad. "Rekonstruksi Hukum Islam: Kajian Historis atas Urgensi Pelembagaan Wakaf Produktif di Indonesia." *Jurnal Penelitian* 8, no. 2 (2012): 267–85. <https://doi.org/10.28918/jupe.v8i2.82>.

Tiswarni. "Peran Nazhir dalam Pemberdayaan Wakaf (Tinjauan terhadap Strategi Pemberdayaan Wakaf Badan Wakaf Alquran dan Wakaf Center)." *Al-ʿAdalah* 12, no. 2 (2014): 409–26. <https://doi.org/10.24042/adalah.v12i2.195>.

Umar, Husein. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008.

Wicaksono, Wahyu. "Analisis Strategi Persaingan Perniagaan Gas Bumi (Studi Kasus PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah)." Institut Teknologi Sepuluh Nopember, 2015.

Widiastuti, Tika, Wisudanto Mas Soeroto, dan Sulistyia Rusgianto. *Wakaf Amerta*. 1st ed. Surabaya: Airlangga University Press, 2019.

Yuli, Sri Budi Cantika. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press, 2005.

Zahrah, Abu. *Muhāḍarat Fī Al-Waqf*. Beirut: Dār Al-Fiqh Al-Islām, 2005.

Zahro', Khurun'in, Mulyono Jamal, Jarman Arroisi, dan Nia Puji Agustin. "Implementasi Pendistribusian Wakaf Tunai Sebagai Penunjang Usaha Kecil Menengah Di Badan Wakaf Uang & Badan Wakaf Tunai MUI Yogyakarta." *Ulul Albab: Jurnal Studi Dan Penelitian Hukum Islam* 3, no. 1 (2020): 49. <https://doi.org/10.30659/jua.v3i1.7554>.

