

# Policy Implementation Evaluation of Nazhir Wakaf Empowerment in Jakarta

## Evaluasi Implementasi Kebijakan Pemberdayaan Nazhir Wakaf di Jakarta

**Ahmad Muhajir Algadri**

Kementerian Agama RI

email: muhajir\_alqadri51@yahoo.co.id

*Abstract: The objective of this research is to explain about policy implementation of nazhir wakaf empowerment in Jakarta. This evaluation research using the CIPP Evaluation Model which consists of context, input, process, and product. The data were collected through document analysis and interview. Sources of data in this evaluation consist of the Wakaf Empowerment Directorate at Religious Ministry, Regional Office of Religious Ministry DKI Jakarta, Center of Badan Wakaf Indonesia (BWI), Branch of BWI DKI Jakarta, and Nazhir Association/Forum. These results of evaluation show that: (1) nazhir empowerment have been implemented with appropriate goals and objectives to solve the problem, supported by legislation, as well as needed; (2) empowerment supported by mostly of adequate resources include strategies and methods, planing, coaching structure, programme, and infrastructure, but inadequate in terms of financing and funding, and the recruitment, (3) empowerment process through activities implemented according to plan and development patterns; (4) nazhir empowerment not achieve optimal results. Nazhir empowerment continued by increasing the efficiency of implementation process through the regulations development, synergies improvement of executor, programs development, increasing budget and sources of funds, the arrangement system of recruitment and selection, increasing intensity and range of program..*

*Abstraksi: Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menjelaskan implementasi kebijakan pemberdayaan nazhir wakaf di DKI Jakarta. Penelitian dilakukan menggunakan model evaluasi CIPP yang mencakup evaluasi terhadap komponen konteks, input, proses, dan produk dalam implementasi kebijakan. Data penelitian dikumpulkan melalui analisis dokumen dan wawancara. Sumber data meliputi Direktorat Pemberdayaan Wakaf, Kanwil Kemenag DKI Jakarta, BWI Pusat dan Perwakilan DKI Jakarta, serta Asosiasi/Forum Nazhir DKI Jakarta. Analisis dokumen dilaksanakan melalui kajian terhadap Undang-Undang, peraturan pemerintah, buku pedoman/panduan, serta dokumen lain yang relevan. Hasil ini evaluasi menunjukkan bahwa: (1) pemberdayaan nazhir telah dilaksanakan dengan tujuan dan sasaran untuk mengatasi masalah, didukung regulasi, serta sesuai kebutuhan; (2) pemberdayaan nazhir telah didukung oleh sebagian sumber daya yang memadai meliputi strategi, metode, perencanaan, dan program yang tepat; struktur pembinaan yang lengkap, serta sarana dan prasarana, namun terdapat sumber daya yang belum memadai yaitu pembiayaan dan sumber dana serta rekrutmen; (3) proses pemberdayaan nazhir telah dilaksanakan melalui kegiatan sesuai rencana dan pola pembinaan yang ditetapkan, namun belum menjangkau semua sasaran; serta (4) pemberdayaan nazhir belum mencapai hasil yang optimal dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja, memberikan manfaat terhadap pengembangan wakaf produktif, serta peningkatan kontribusi wakaf bagi kesejahteraan masyarakat. Pemberdayaan nazhir dilanjutkan dengan meningkatkan efisiensi proses pelaksanaan melalui pengembangan regulasi dan peraturan, membangun sinergi antar unsur pelaksana, pengembangan pelaksanaan program, peningkatan anggaran dan sumber dana, penataan sistem rekrutmen dan seleksi nazhir, serta peningkatan intensitas dan jangkauan program.*

**Keywords:** *empowerment, nazhir, productive wakaf, policy implementation, CIPP Evaluation Model.*

## **A. Pendahuluan**

Wakaf dapat menjadi jawaban konkrit dalam menghadapi realitas problematika kehidupan sosial-ekonomi masyarakat. Perwakafan dalam hal ini dimaknai sebagai penyerahan harta benda yang tidak boleh dimiliki kepada seseorang atau lembaga untuk dikelola, kemudian

hasilnya dapat dimanfaatkan atau didermakan kepada fakir miskin serta untuk berbagai kepentingan publik. Jika potensi wakaf dikelola secara produktif sesuai dengan prinsip profesionalisme akan membawa dampak bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Sebagian beban ekonomi masyarakat dapat diatasi melalui pengumpulan, pengelolaan, pengembangan dan juga pendayagunaan harta wakaf. Hanya saja, pemanfaatan potensi wakaf di Indonesia umumnya masih bersifat konsumtif, belum dikelola secara produktif. Potensi wakaf dengan jumlahnya yang cukup banyak belum dirasakan manfaatnya dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Undang-undang No. 41 Th. 2004 tentang Wakaf dan Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan Wakaf telah memperkuat pentingnya pengelolaan dan pengembangan wakaf secara produktif. Dalam prakteknya, pengembangan wakaf produktif di Indonesia sudah mulai dilakukan, namun jika dibandingkan dengan beberapa negara lain belum memberikan hasil yang signifikan sehingga perlu ditingkatkan. Pertanyaan yang perlu dicari jawabannya adalah bagaimana mengelola dan mengembangkan harta wakaf secara profesional dan produktif agar keberadaannya dapat menjadi solusi guna mengatasi masalah ekonomi masyarakat.

Sesuai amanat UU No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf, pengelolaan diserahkan kepada nazhir yang diangkat oleh wakif. Nazhir berkewajiban mengelola dan mengembangkan harta wakaf sesuai tujuan, fungsi, dan peruntukannya. Nazhir adalah pihak yang diberi tanggung jawab menjaga, memelihara, mengelola, dan mengembangkan harta wakaf agar tumbuh dan berkembang secara produktif, serta mendistribusikan hasilnya kepada orang yang berhak menerimanya. Nazhir sebagai orang atau pihak yang diberi kepercayaan dalam pengelolaan wakaf memiliki kedudukan sangat penting. Tujuan perwakafan akan tercapai apabila nazhir wakaf memiliki kapasitas dan kemampuan yang memadai, sehingga dapat melaksanakan tugas secara optimal. Nazhir dituntut untuk melaksanakan tugas layaknya manajer perusahaan yang

harus terus berusaha untuk lebih baik dan lebih sukses sesuai dengan paradigma pengelolaan wakaf produktif.

Hambatan utama dalam pengembangan wakaf di Indonesia saat ini adalah keberadaan nazhir wakaf yang masih tradisional. Harta wakaf belum berkembang apalagi produktif karena wakif dinilai kurang tepat memilih atau mengangkat nazhir. Pengangkatan nazhir pada dasarnya dilakukan dengan tujuan agar harta wakaf tetap terjaga, tidak konsumtif tapi produktif, tidak kaku, beku apalagi sampai terkuras. Harapan untuk menjadikan wakaf sebagai aset produktif memerlukan nazhir yang mampu melaksanakan tugas secara profesional. Berfungsi dan tidaknya harta wakaf tergantung peran nazhir. Walaupun nazhir tidak memiliki kekuasaan mutlak terhadap harta wakaf namun tugas dan kewajibannya memberikan peluang kepada nazhir untuk mengelola dan mengembangkan harta wakaf secara profesional dan produktif.

Nazhir sebagai pihak yang diberi amanah dalam mengelola dan mengembangkan wakaf merupakan instrumen penting sistem perwakafan. Sedemikian pentingnya kedudukan nazhir dalam perwakafan, berfungsi atau tidaknya wakaf tergantung pada potensi nazhir dalam melaksanakan tugas serta kewajibannya. Nazhir harus memenuhi syarat-syarat yang memungkinkan wakaf dapat dikembangkan secara produktif. Pemenuhan syarat tersebut bukan hal yang mudah, memerlukan mekanisme khusus yang mengarah pada peningkatan kemampuan dan penguatan kapasitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama RI melalui Direktorat Pemberdayaan Wakaf menetapkan pemberdayaan sebagai upaya peningkatan kemampuan dan penguatan kapasitas nazhir wakaf. Prosesnya telah dilaksanakan pada setiap jenjang wilayah kerja Kemenag mulai dari tingkat pusat provinsi, kabupaten/kota, dan tingkat kecamatan.

Pemberdayaan nazhir merupakan bagian integral pemberdayaan wakaf untuk mendukung transformasi dari wakaf konsumtif menjadi wakaf produktif. Dalam prakteknya, masalah yang muncul dalam

pengembangan wakaf dan pemberdayaan nazhir wakaf sangat beragam. Hal ini penting untuk dievaluasi terutama berkenaan dengan pelaksanaan pemberdayaan nazhir wakaf dari nazhir yang tradisional menjadi nazhir yang profesional. Evaluasi implementasi kebijakan pemberdayaan nazhir wakaf diperlukan untuk menjelaskan keberhasilan yang dicapai serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberhasilan tersebut.

Evaluasi adalah proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria atau tujuan yang ditetapkan diikuti pengambilan keputusan atas obyek yang dievaluasi.<sup>1</sup> Evaluasi implementasi kebijakan atau program merupakan proses sistematis yang dilakukan secara objektif untuk mengambil keputusan atas implementasi kebijakan atau program atau sebagai obyek yang dievaluasi.<sup>2</sup> Menurut Stufflebeam, Madaus dan Kellaghan,<sup>3</sup> evaluasi implementasi kebijakan dilaksanakan dengan tujuan untuk mendukung pengambilan kebijakan atau keputusan, dukungan akuntabilitas, serta menyampaikan praktek-praktek yang efektif dan efisien dalam rangka perbaikan program atau implementasi kebijakan pada masa yang akan datang. Menurut Patton, evaluasi program adalah pengumpulan informasi yang sistematis mengenai kegiatan, karakteristik, dan hasil program untuk membuat penilaian, meningkatkan efektifitas, dan/atau memberikan informasi keputusan mengenai masa depan suatu program

Pemberdayaan nazhir wakaf merupakan salah satu kebijakan yang dilaksanakan oleh pemerintah dalam hal ini Direktorat Pemberdayaan Wakaf, kementerian Agama RI. Kebijakan ini dilaksanakan sebagai salah satu bentuk implementasi UU No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf dan PP No. 42 Th. 2006 tentang Pelaksanaan Wakaf. Pemberdayaan nazhir wakaf dilakukan guna mewujudkan pembangunan untuk peningkatan kesejahteraan umat melalui peningkatan kemampuan dan kapasitas nazhir. Secara spesifik pemberdayaan nazhir diarahkan untuk tujuan sebagai berikut: (1) meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan; (2) membentuk sikap dan perilaku sebagai pemegang amanat; (3) menciptakan pola pikir atau persepsi yang sama dalam memahami dan menerapkan pola pengelolaan wakaf; serta

(4) mengajak nazhir memahami tata cara dan pola pengelolaan yang lebih berorientasi pada kepentingan pelaksanaan syariat Islam secara luas dan jangka panjang. Melalui pemberdayaan nazhir, wakaf dapat dijadikan sebagai salah satu elemen penting dalam menunjang penerapan sistem ekonomi syariah terpadu.<sup>4</sup>

Menurut Anwas,<sup>5</sup> pemberdayaan menekankan pada aspek pendelegasian kekuasaan, memberi wewenang, atau pengalihan kekuasaan kepada individu/kelompok masyarakat sehingga mampu mengatur diri dan lingkungannya sesuai dengan keinginan potensi, dan kemampuan yang dimilikinya. Pemberdayaan tidak sekedar memberikan kewenangan atau kekuasaan, dalam pemberdayaan terkandung proses pendidikan untuk meningkatkan kualitas individu/kelompok masyarakat menjadi lebih berdaya, memiliki daya saing, serta mandiri.<sup>6</sup> Pemberdayaan menyediakan kepada masyarakat sumber daya, kesempatan, pengetahuan dan keahlian untuk meningkatkan kapasitas dalam menentukan masa depan, serta berpartisipasi dan mempengaruhi kehidupan dalam komunitas masyarakat itu sendiri.

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan memperoleh deskripsi implementasi kebijakan pemberdayaan nazhir wakaf meliputi: (1) tujuan dan sasaran, landasan kebijakan, serta kebutuhan pemberdayaan nazhir; (2) strategi dan metode, perencanaan, program, struktur pembinaan, pembiayaan dan sumber dana, sarana dan prasarana, serta rekrutmen nazhir; (3) pelaksanaan kegiatan serta faktor-faktor pendukung dan penghambat pemberdayaan nazhir; serta (4) keberhasilan pemberdayaan nazhir wakaf di DKI Jakarta dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja nazhir wakaf, pengembangan wakaf produktif, serta dampaknya dalam meningkatkan kontribusi wakaf terhadap kesejahteraan masyarakat.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di wilayah kerja nazhir wakaf di DKI Jakarta. Tempat penelitian ditetapkan dengan mempertimbangkan pelaksanaan program-program pembinaan nazhir wakaf melalui pemberian bantuan

(*pilot project*) dari Kementerian Agama dan investor. Penelitian dilakukan dengan menghimpun data serta informasi tentang pelaksanaan kebijakan pemberdayaan nazhir melalui penilaian proses dan hasil implementasi kebijakan yang telah dilaksanakan. Kegiatan menelitian, mulai dari pengumpulan data sampai penulisan laporan dilaksanakan selama 6 (enam) bulan yaitu bulan Juli sampai dengan Desember 2015.

Penelitian dilaksanakan menggunakan pendekatan kualitatif, analisis deskriptif, serta metode evaluasi. Desain evaluasi yang digunakan adalah model evaluasi CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam. Penggunaan model CIPP diterapkan melalui analisis terhadap *context (konteks)*, *input (input)*, *process (proses)*, serta *product (keberhasilan)* implementasi kebijakan yang dilaksanakan. Evaluasi diarahkan untuk menghasilkan keputusan tentang tindak lanjut implementasi kebijakan, pengembangan sumber daya untuk mendukung keterlaksanaan implementasi kebijakan, serta penyempurnaan dan perbaiki program implementasi kebijakan.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan teknik wawancara dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan untuk memperoleh keterangan atau informasi yang dibutuhkan secara langsung dari pihak-pihak terkait meliputi Direktorat Pemberdayaan Wakaf, Kanwil Kemenag DKI Jakarta, BWI Pusat dan Perwakilan DKI Jakarta, serta Asosiasi/Forum Nazhir DKI Jakarta. Analisis dokumen dilaksanakan melalui kajian dan *review* terhadap Undang-Undang, peraturan pemerintah, informasi tertulis (buku pedoman/panduan), serta dokumen lain yang relevan. Analisis data dilakukan secara langsung dan bertahap melalui proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pemeriksaan keabsahan dilakukan dengan teknik triangulasi dan (*member check*)

## **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Konteks Pemberdayaan Nazhir Wakaf**

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta dilaksanakan dengan tujuan dan sasaran yang tepat untuk

mengatasi masalah, didukung oleh regulasi, serta sesuai kebutuhan. Pemberdayaan nazhir bertujuan untuk meningkatkan peran, kompetensi, profesionalisme, dan potensi nazhir dengan sasaran berkembangnya wakaf produktif yang hasilnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Proses pemberdayaan dukungan oleh peraturan perundang-undangan yang jelas dan konsisten. Pemberdayaan nazhir dibutuhkan untuk mengatasi masalah rendahnya peran, kompetensi, profesionalisme, dan potensi nazhir.

Merujuk pada paradigma baru wakaf yang berkembang di Indonesia pemberdayaan nazhir merupakan sebuah proses transformasi dari nazhir tradisional menuju nazhir profesional.<sup>7</sup> Pemberdayaan nazhir wakaf dilaksanakan untuk meningkatkan profesionalisme nazhir wakaf dalam melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab sesuai standar profesi. Peran nazhir wakaf ditingkatkan agar mampu mengembangkan wakaf secara produktif. Sesuai pendapat Adams tentang konsep pemberdayaan,<sup>8</sup> pemberdayaan nazhir merupakan sarana untuk memperoleh kemampuan mengendalikan situasi dan mencapai tujuan, mampu bekerja untuk membantu diri sendiri dan orang lain. Melalui pemberdayaan, nazhir menjadi lebih berdaya dalam hal tanggung jawab, kewenangan dan juga kemampuan.

Berdasarkan hasil evaluasi konteks, kelanjutan pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta dilaksanakan dengan memperhatikan aspek-aspek: (1) penempatan pemberdayaan sebagai solusi mengatasi rendahnya peran, kompetensi, profesionalisme, dan potensi nazhir dalam pengelolaan dan pengembangan wakaf secara profesional dan produktif; (2) pengembangan regulasi sebagai instrumen pokok dan landasan operasional untuk menetapkan tujuan, sasaran, strategi dan metode; serta (3) pengembangan tujuan, manfaat, dan sasaran pemberdayaan sesuai dengan kondisi dinamis pengelolaan dan pengembangan wakaf produktif yang dilakukan oleh nazhir profesional agar hasil dari wakaf tersebut dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat.

## 2. Input Pemberdayaan Nazhir Wakaf

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta telah didukung oleh sebagian sumber daya (input) yang memadai meliputi: strategi, metode, perencanaan, dan program yang tepat; struktur pembinaan yang lengkap; serta sarana dan prasarana yang memadai. Strategi dan metode yang diterapkan meliputi optimalisasi peran, profesionalisasi, dan penguatan kapasitas. Perencanaan ditetapkan sesuai dengan strategi/metode yang ditetapkan meliputi: penataan peran, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, serta pembentukan dan pembinaan kelompok. Program pemberdayaan dirancang sesuai strategi meliputi pertemuan, orientasi, bimbingan, pelatihan, dan sosialisasi. Struktur pembinaan diwujudkan melalui kemitraan antara Kemenag dan BWI, serta partisipasi Asosiasi/ Forum Nazhir dan dukungan dari pihak-pihak terkait. Pemberdayaan nazhir didukung oleh sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Kemenag. Pada sisi lain, terdapat sumber daya yang belum memadai yaitu pembiayaan dan sumber dana serta rekrutmen nazhir. Pembiayaan dan sumber dana jumlahnya terbatas, belum memenuhi kebutuhan yang dapat menjangkau semua nazhir. Rekrutmen nazhir belum memperhatikan aspek manajerial dan kriteria profesional sebagai pertimbangan.

Terkait dengan input atau sumber daya pendukung pemberdayaan nazhir wakaf, banyak aspek yang perlu dipersiapkan. Hal ini didasari oleh konsep "*empowerment*" sebagai alternatif pembangunan yang intinya memberikan tekanan pada otonomi pengambilan keputusan dari suatu kelompok masyarakat, yang berlandaskan pada sumber daya pribadi, langsung (melalui partisipasi), demokratis, dan pembelajaran sosial melalui pengalaman langsung.<sup>9</sup> Dukungan sumber daya diperlukan fasilitas yang memadai, ketersediaan dan kecukupan anggaran diperlukan untuk menjamin bahwa setiap langkah yang diambil dalam optimalisasi peran, profesionalisasi, dan penguatan kapasitas nazhir dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pemberdayaan tidak

hanya sumber daya fisik seperti sarana, prasarana dan anggaran yang memadai. Di samping itu perlu dukungan sumber daya dalam bentuk perangkat lunak (*soft ware*) mencakup strategi, metode pemberdayaan, serta sistem rekrutmen yang diadaptasi dari prinsip-prinsip manajemen SDM.

Optimalisasi peran nazhir wakaf dapat diwujudkan melalui *job enlargement* (perluasan pekerjaan) dan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan).<sup>10</sup> Perluasan tugas menyediakan berbagai pekerjaan dan tantangan lebih besar bagi nazhir untuk menuntaskannya. Pengayaan pekerjaan akan memotivasi nazhir untuk bekerja melalui pandalaman atas tugas-tugasnya. Di samping itu, profesionalisasi dalam konteks pemberdayaan nazhir adalah strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kompetensi kenazhiran melalui penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, dan bimbingan. Pembinaan kelompok sebagai strategi dalam pemberdayaan nazhir mencakup penguatan kapasitas melalui pembentukan organisasi nazhir, memperluas jaringan, dan membangun kemitraan antara nazhir dengan pihak-pihak terkait. Asosiasi/Forum Nazhir merupakan wadah organisasi profesi yang perlu mendapat pembinaan dan pengembangan khusus dalam rangka penguatan kapasitas nazhir.

Aspek lain dalam input pemberdayaan nazhir wakaf adalah sistem rekrutment yang selama ini belum dilaksanakan sesuai dengan kriteria profesi. Rekrutmen nazhir wakaf yang baik seharusnya sejalan dengan visi pengembangan wakaf sehingga keberadaan nazhir wakaf dapat dijadikan sebagai modal (*human capital*). Proses rekrutmen dan seleksi perlu dilakukan sesuai standar profesi untuk dapat memenuhi tuntutan pengembangan wakaf. Sebagai perangkat pendukungnya dikembangkan standar profesi dan kualifikasi nazhir wakaf. Merujuk pendapat,<sup>11</sup> rekrutmen nazhir wakaf dilakukan untuk menghasilkan kandidat yang memenuhi syarat melaksanakan tugas-tugas kenazhirannya. Seleksi dilakukan untuk memilih calon nazhir berdasarkan pengetahuan,

keterampilan, kemampuan serta karakteristik lain yang akan membantu kesuksesan nazhir dalam tugasnya.

Berdasarkan hasil evaluasi input, kelanjutan pemberdayaan nazhir wakaf di DKI Jakarta dilaksanakan dengan memperhatikan aspek-aspek berikut: (1) sinergi antar unsur pelaksana dengan melibatkan dukungan pihak-pihak terkait dan partisipasi kelompok sasaran; (2) pengembangan program kegiatan sesuai dengan strategi/metode yang ditetapkan; (3) peningkatan anggaran dan menggali sumber dana alternatif untuk memenuhi biaya operasional kegiatan agar menjangkau semua kelompok sasaran; (4) pemanfaatan dan pengembangan sarana dan prasarana secara optimal; serta (5) pengembangan mekanisme rekrutmen dan sistem seleksi nazhir berdasarkan standar kualifikasi dan kompetensi profesional yang relevan dengan tugas kenazhiran.

### **3. Proses Pemberdayaan Nazhir Wakaf**

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta telah dilaksanakan melalui kegiatan sesuai dengan rencana dan pola pembinaan yang ditetapkan. Namun, implementasinya belum menjangkau semua nazhir yang menjadi kelompok sasaran. Kegiatan dalam pemberdayaan nazhir wakaf meliputi sosialisasi dan orientasi tugas, penyuluhan, pelatihan, *workshop*, dan bimbingan teknis, fasilitasi, konsultasi dan advokasi terhadap individu dan kelompok nazhir. Dalam pelaksanaannya, faktor pendukung yang sudah dimanfaatkan secara optimal antara lain kemitraan antar lembaga pemerintahan, BWI sebagai lembaga pembina, serta regulasi dan pedoman sebagai acuan proses. Faktor pendukung yang belum dimanfaatkan secara optimal antara lain masih banyak potensi wakaf yang belum berkembang. Hambatan yang sudah ditangani antara lain keterbatasan media sosialisasi. Hambatan yang belum dapat ditangani antara lain keterbatasan anggaran, lemahnya komitmen nazhir, nazhir yang memiliki pandangan tradisional dalam pengelolaan wakaf.

Proses yang digambarkan di atas sejalan pendapat Noe dkk.<sup>12</sup> tentang pemberdayaan yang menjelaskan bahwa untuk benar-benar mendapatkan manfaat dari potensi nazhir wakaf, dibutuhkan manajemen yang berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan. Pemberdayaan nazhir wakaf berarti memberikan tanggung jawab dan wewenang untuk membuat keputusan mengenai semua aspek dalam pekerjaannya. Atas dasar itu diperlukan optimalisasi peran nazhir wakaf dengan cara memberikan tanggung jawab dan kewenangan yang lebih jelas. Melalui optimalisasi peran, diharapkan nazhir baik itu nazhir perorangan ataupun nazhir kelompok berubah menjadi lembaga wakaf yang berdaya dan profesional. Berdaya mengandung makna nazhir memiliki kapasitas untuk melaksanakan tugasnya. Profesional mengandung makna nazhir memiliki kompetensi yang memadai dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam rangka profesionalisasi dilaksanakan kegiatan bimbingan, penyuluhan, pelatihan, *workshop*, dan advokasi terhadap nazhir wakaf. Semua kegiatan tersebut diarahkan untuk meningkatkan kompetensi nazhir sesuai dengan tuntutan tugas. Melalui kegiatan ini nazhir memperoleh pembekalan tentang tugas serta cara efektif melaksanakan tugas tersebut. Dalam konteks MSDM, kegiatan tersebut tidak terlepas dari pelatihan dan pengembangan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Menurut Noe dkk. (2011: 7) pelatihan merupakan upaya terencana yang memungkinkan nazhir mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terkait dengan pekerjaan. Sedangkan pengembangan merupakan upaya mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dalam meningkatkan kemampuan nazhir guna memenuhi tantangan tugas, termasuk memenuhi tuntutan kinerja dari wakif atau *stakeholders* yang lainnya sesuai dinamika pengembangan wakaf produktif.

Berdasarkan hasil evaluasi proses, kelanjutan pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta dilaksanakan dengan memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut: (1) pengembangan prosedur dan program kegiatan untuk setiap jenis strategi yang diterapkan; (2) peningkatan intensitas dan jangkauan pelaksanaan kegiatan; serta (3) pemanfaatan semua dukungan untuk

mengatasi semua hambatan dan keterbatasan dalam setiap pelaksanaan program kegiatan pemberdayaan.

#### **4. Produk Pemberdayaan Nazhir Wakaf**

Hasil evaluasi produk menunjukkan bahwa pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta belum mencapai hasil yang optimal. Pemberdayaan telah meningkatkan perubahan *mindset*, peningkatan kemampuan manajerial dan administrasi, serta strategi pengembangan wakaf. Namun, belum berhasil meningkatkan inisiatif dan jiwa kewirausahaan. Pemberdayaan belum optimal meningkatkan kompetensi dan kinerja semua nazhir yang ada di DKI Jakarta. Pemberdayaan nazhir belum memberikan manfaat yang optimal terhadap pengembangan wakaf produktif. Hasilnya, baru sebagian kecil harta wakaf di DKI Jakarta yang berkembang secara produktif. Pemberdayaan nazhir belum memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kontribusi wakaf bagi kesejahteraan masyarakat.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pengetahuan dan keterampilan saja tidak cukup untuk menjadi nazhir wakaf profesional, harus dilengkapi sikap mental profesional dan jiwa kewirausahaan. Kompetensi profesional nazhir memiliki keterkaitan dengan penerapan pengetahuan teknis dan/atau teori tertentu yang diperoleh melalui pendidikan yang dipersiapkan sebelumnya. Dalam bidang kompetensi keilmuan, nazhir harusnya menguasai ilmu fikih muamalah, khususnya yang berhubungan dengan wakaf. Di samping itu, nazhir harus mahami ilmu ekonomi seperti keuangan, manajemen, akuntansi, dan prinsip-prinsip ekonomi syariah. Karena dengan pemahaman yang baik terhadap ilmu-ilmu tersebut, nazhir akan mampu merealisasikan maksud dan tujuan dari pengembangan wakaf produktif.

Terkait dengan pengembangan wakaf produktif, baru sebagian kecil wakaf yang berkembang produktif. Dalam prakteknya, gagasan dan minat nazhir untuk mengembangkan wakaf sering dihadapkan dengan kendala dana investasi yang terbatas. Upaya pengembangan wakaf produktif sangat tergantung oleh dukungan dana untuk membiayai

operasionalisasi pengelolaan. Dukungan dana sebenarnya dapat diperoleh melalui lembaga keuangan terkait, khususnya lembaga perbankan Syari'ah. Apabila memungkinkan menjalin kerjasama dengan lembaga yang *concern* (peduli) terhadap pengembangan harta wakaf. Namun hal ini sangat tergantung pada kemampuan nazhir dalam membangun kemitraan untuk mendukung pengembangan wakaf. Fakta menunjukkan hampir semua wakif yang menyerahkan tanahnya kepada nazhir tanpa menyertakan dana untuk biaya operasional usaha produktif. Suatu hal yang wajar apabila gagasan dan minat nazhir mengembangkan wakaf produktif belum berjalan sesuai harapan.

Hasil evaluasi menunjukkan pemberdayaan belum memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kontribusi wakaf bagi kesejahteraan masyarakat. Hanya sebagian kecil potensi wakaf yang produktivitasnya dapat memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat. Idealnya, hasil pengelolaan wakaf dapat dimanfaatkan secara lebih luas dalam rangka kesejahteraan masyarakat. Misalnya untuk sarana dan kegiatan ibadah, sarana dan kegiatan pendidikan serta kesehatan, bantuan kepada fakir miskin, anak terlantar, yatim piatu, beasiswa; kemajuan dan peningkatan ekonomi dan kemajuan kesejahteraan umum lainnya yang tidak bertentangan dengan syari'ah serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil evaluasi produk, pemberdayaan nazhir wakaf di DKI perlu dilaksanakan dengan menjaga kesinambungan program untuk mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan yang telah dicapai melalui kegiatan yang dilaksanakan sebelumnya.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan, dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta telah dilaksanakan dengan tujuan dan sasaran yang tepat untuk mengatasi masalah, didukung oleh regulasi, serta sesuai kebutuhan.

2. Pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta telah didukung oleh sebagian sumber daya (input) yang memadai meliputi: strategi, metode, perencanaan, dan program yang tepat; struktur pembinaan yang lengkap; serta sarana dan prasarana yang memadai. Pada sisi lain, terdapat sumber daya yang belum memadai yaitu pembiayaan dan sumber dana serta rekrutmen nazhir.
3. Proses pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta dilaksanakan melalui kegiatan sesuai rencana dan pola pembinaan yang ditetapkan. Namun, implementasinya belum menjangkau semua nazhir yang menjadi kelompok sasaran. Dalam pelaksanaannya masih ada faktor pendukung yang belum dimanfaatkan secara optimal serta hambatan yang belum ditangani dengan baik.
4. Pemberdayaan nazhir di DKI Jakarta belum mencapai hasil yang optimal dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja semua nazhir, mengembangkan wakaf produktif, serta peningkatan kontribusi wakaf bagi kesejahteraan masyarakat.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa pemberdayaan nazhir wakaf di DKI Jakarta belum efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atas dasar itu, pemberdayaan nazhir dilanjutkan dengan cara meningkatkan efisiensi proses pelaksanaan melalui pengembangan regulasi dan peraturan, membangun sinergi antar unsur pelaksana, pengembangan program kegiatan, peningkatan anggaran dan sumber dana, penataan sistem rekrutmen dan seleksi nazhir, serta peningkatan intensitas dan jangkauan pelaksanaan program kegiatan.

## Daftar Pustaka

- Adams, Robert. *Social Work and Empowerment, Third Edition*, New York: Palgrave Mcmillan, 2003.
- Anwas, Oos M. *Pemberdayaan Masyarakat di Era Global*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Arikunto, Suharsimi dan Cepi Safrudin Abdul Jabar. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Buku Pedoman Teknis Kerjasama Pengembangan Wakaf*, Kementerian Agama Republik Indonesia, Direktorat Pemberdayaan Wakaf, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, 2012.
- Daft, Richard L. Dorothy Marcic, *Understanding Management*, Mason: Thomson Learning, 2006.
- Direktorat Pemberdayaan Wakaf, Dirjen Bimas Islam Departemen Agama RI, *Paradigma Baru Wakaf di Indonesia*, Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Wakaf Dirjen Bimas Islam Departemen Agama RI, 2008.
- Ditjen Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Pemberdayaan Wakaf, *Dinamika Perwakafan di Indonesia dan Berbagai Belahan Dunia*, Kementerian Agama R I. Jakarta: Ditjen Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Pemberdayaan Wakaf, 2013.
- Djaali dan Mulyono, Pudji. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Grasindo, 2008.
- Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, New Jersey: Pearson Education, 2012.
- Islamy, Muh Irfan., et. al. *Desain Pemberdayaan Masyarakat Nelayan Dalam Pengentasan Kemiskinan di Indonesia*, Jakarta: P3KS Depsos RI, 2005.

- Kanter, Rosabeth Moss, *On the Frontiers of Management*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2003.
- Noe, Raymond A. et al., *Fundamentals of Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill, 2011.
- Panduan Pola Pembinaan Lembaga Wakaf (Nazhir), Jakarta: Ditjen Bimas Islam dan Penyelenggaraan Haji, Departemen Agama RI, 2004.
- Paradigma Baru Wakaf di Indonesia*, Direktorat Pemberdayaan Wakaf, Ditjen Bimbingan Masyarakat Islam. Jakarta: Departemen Agama, 2008.
- Stufflebeam, Daniel L. "The CIPP Model For Evaluation," dalam *Daniel L. Stufflebeam (Eds.) Evaluation Models Viewpoints On Educational and Human Services Evaluation* Second Editions. New York: Kluwer Academic Publisher, 2002.
- Zamhari, Arif, et. al. (Eds), *Manajemen Wakaf Di Era Modern*. Jakarta: Badan Wakaf Indonesia, 2013.

## Endnotes

1. Djaali dan Mulyono Pudji, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Grasindo, 2008, h. 1
2. Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010, h. 1
3. Stufflebeam, Daniel L. "The CIPP Model For Evaluation," dalam *Daniel L. Stufflebeam (Eds.) Evaluation Models Viewpoints On Educational and Human Services Evaluation*, Second Editions, New York: Kluwer Academic Publisher, 2002, h. 280
4. Direktorat Pemberdayaan Wakaf, Dirjen Bimas Islam Departemen Agama RI, *Paradigma Baru Wakaf di Indonesia*, Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Wakaf Dirjen Bimas Islam Departemen Agama RI, 17-18
5. Oos M. Anwas, *Pemberdayaan Masyarakat di Era Global*, Bandung: Alfabeta, 2013, h. 49
6. Kanter Rosabeth Moss, *On the Frontiers of Management*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2003, h. 131
7. Direktorat Pemberdayaan Wakaf, *Dinamika Perwakafan di Indonesia dan Berbagai Belahan Dunia*, Kementerian Agama R I. Jakarta: Ditjen Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Pemberdayaan Wakaf, 2013, h. 53
8. Robert Adams, *Social Work and Empowerment, Third Edition*, New York: Palgrave Mcmillan, 2003, h. 8
9. Muh Irfan Islamy, et., *Desain Pemberdayaan Masyarakat Nelayan Dalam Penger-tasan Kemiskinan di Indonesia*, Jakarta: P3KS Depsos RI, 2005, h. 26
10. Richard L. Daft Dorothy Marcic, *Understanding Management*, Mason: Thomson Learning, 2006, h. 470
11. Gómez-Mejía Balkin Cardy, *Managing Human Resources*, New Jersey: Pearson Education, 2012, h. 171
12. Noe, Raymond A. et al., *Fundamentals of Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill, 2011, h. 36